

ASSOCIAZIONE  
MANAGEMENT  
CLUB

# 5

prefazione di  
Emma Marcegaglia

quinto rapporto  
**generare  
classe dirigente**

Le risorse dei territori italiani,  
le sfide del Mondo Nuovo



ISBN: 978-88-6105-061-7

© 2011 LUISS University Press - Pola s.r.l. a socio unico

Viale Pola, 12 - 00198 Roma

Tel.: 06/85225229

Fax: 06/85225236

[www.luissuniversitypress.it](http://www.luissuniversitypress.it)

e-mail: [lup@luiss.it](mailto:lup@luiss.it)

Prima edizione: aprile 2011

Stampa: Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali

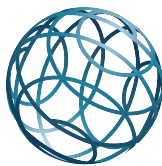
Viale Rosario Rubbettino, 8 - 88049 Soveria Mannelli (Cz)

[www.rubbettino.it](http://www.rubbettino.it)

---

Tutti i diritti sono riservati.

L'elaborazione dei testi, anche se curati con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per involontari errori, inesattezze; pertanto, l'utente è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza del materiale utilizzato. L'Editore non si assume alcuna responsabilità per danni diretti o indiretti.



ASSOCIAZIONE  
MANAGEMENT  
CLUB

prefazione di  
Emma Marcegaglia

# 5

quinto rapporto  
**generare  
classe dirigente**

Le risorse dei territori italiani,  
le sfide del Mondo Nuovo



1861 > 2011 > >  
150° anniversario Unità d'Italia

### ***Responsabili del Progetto***

Pier Luigi Celli, Direttore Generale Università LUISS Guido Carli

Massimo Egidi, Rettore Università LUISS Guido Carli

Pietro Fiorentino, Direttore Associazione Management Club

### ***Gruppo di lavoro che ha curato il Rapporto***

Stefano Manzocchi, Università LUISS Guido Carli (Coordinatore Scientifico)

Marcella Corsi, Università La Sapienza di Roma

Nadio Delai, Ermeneia

Corinne Deloy, *Science Po* - Parigi

Giorgio Di Giorgio, Università LUISS Guido Carli

Cecilia Jona Lasinio, Università LUISS Guido Carli

Marc Lazar, Università LUISS Guido Carli e *Science Po* - Parigi

Giorgio Neglia, Associazione Management Club

## presentazione

Con questo Rapporto 2011, l'Associazione Management Club (AMC) si conferma la sede stabile di analisi e confronto nella quale i soci fondatori, Fondirigenti e Luiss, unitamente ai soci promotori Confindustria e Federmanager, hanno fatto confluire le proprie attività di studio e ricerca sulla classe dirigente, che hanno dato origine alle precedenti edizioni dell'indagine.

Nel quarto Rapporto si riscontrava la necessità di andare oltre il disorientamento delle élite, puntando verso la ricostruzione del "capitale di fiducia" con la popolazione e il sistema economico. Con il quinto Rapporto abbiamo inteso focalizzarci sul tema della generazione della classe dirigente a livello locale, pur in un'ottica di comparazione internazionale, convinti del fatto che questa fiducia possa e debba trovare la propria linfa nelle forze vitali che provengono dalle realtà produttive, sociali e culturali che da sempre rappresentano la vera ricchezza dei nostri territori. Elemento quest'ultimo che ci pare quanto mai opportuno sottolineare anche e soprattutto in occasione delle celebrazioni dei 150 anni dell'Unità d'Italia.

La riflessione sul ruolo delle classi dirigenti (pubbliche e private) è di grande attualità in un momento ove è necessario ripartire dai fondamentali per delineare la *roadmap* da seguire nel prossimo futuro. Mai come in queste delicate fasi della nostra storia, si avverte come fondamentale l'impegno di tutti a rispondere con efficacia alle sfide della complessità.

Per la nostra *ruling class* emergono quindi ruoli, obiettivi e visioni sempre più sfidanti (nuove forme di rappresentanza, maggiore attenzione alla formazione, necessità di migliorare il raccordo tra gli attori sociali), che richiedono rinnovate capacità di intermediare tra le risorse esistenti, spesso poco valorizzate, e le opportunità, sovente non colte, componendo i diversi interessi nell'ottica del raggiungimento del bene comune.

Nelle giovani generazioni del nostro Paese, ma anche nei lavoratori con maggiore esperienza lavorativa, è presente un enorme serbatoio di professionalità, unito a un alto potenziale di creatività e spirito di intrapresa, che non riescono a trovare occasioni e modalità per esprimersi e concretizzarsi al meglio. In tal senso, una delle prime

responsabilità delle élite è proprio quella di individuare i canali attraverso i quali valorizzare questo patrimonio di competenze.

Se è vero che le competenze sono le fonti primarie dell'innovazione e delle idee di *business* espresse dai territori, è altrettanto vero che il *knowledge* si produce e si sedimenta non solo nelle scuole, nelle università, nei centri di ricerca, ma anche nelle imprese e nelle organizzazioni (con l'innovazione implicita), e che per generare sviluppo e benessere la conoscenza ha bisogno di essere inserita in un adeguato contesto di regole e infrastrutture (materiali e immateriali).

Per questo la nostra classe dirigente è chiamata a favorire la creazione di un "ecosistema" in grado di garantire i necessari processi di accumulazione e moltiplicazione della conoscenza per massimizzarne gli effetti positivi sull'economia ed il tessuto sociale di riferimento. Pertanto, sono necessari meccanismi che consentano di fissare obiettivi sfidanti, premiare merito e competenze, senza dimenticare socialità e pari opportunità.

Consapevole di tali priorità, in questa delicata fase della nostra storia, AMC si propone di far sì che le cose accadano, facilitando e rendendo operativi in tempi certi e brevi i processi di innovazione, agendo come polo di attrazione, attraversato dai contributi di talenti e intelligenze di diversa estrazione motivati a migliorare rendimenti e qualità della nostra "macchina produttiva".

Nella speranza che tutti voi che vi apprestate a leggere questo Rapporto non ci facciate mancare commenti e contributi, vi auguro buona lettura.

Renato Cuselli  
Presidente Associazione Management Club

<b>Prefazione di Emma Marcegaglia</b>	<b>11</b>
<b>Introduzione</b>	
<b>I territori italiani e il “mondo nuovo”, di Stefano Manzocchi</b>	<b>13</b>
<b>Parte prima</b>	
<b>Le classi dirigenti locali e il passaggio oltre la crisi</b>	
<b>Le classi dirigenti locali e il passaggio oltre la crisi, di Nadio Delai</b>	<b>39</b>
La proiezione locale dei paradigmi del 2010	<b>39</b>
La percezione di un impatto forte della crisi ma con segnali di miglioramento	<b>42</b>
Una reazione “allentata” della classe dirigente e della popolazione	<b>46</b>
Una triplice debolezza delle élite locali	<b>52</b>
Una consapevolezza da investire sul futuro	<b>60</b>
Una strategia di integrazione a più livelli	<b>70</b>
<b>Parte seconda</b>	
<b>La dimensione europea e le sfide per le classi dirigenti</b>	
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Diffidenza e paura: la politica in europa, dopo la crisi, di Marc Lazar con la collaborazione di Corinne Deloy</b>	<b>77</b>
Una destra amministratrice e una sinistra priva di progetti	<b>81</b>
Il futuro del <i>Welfare state</i> e la minaccia del populismo	<b>94</b>
I rischi della “ <i>surplace</i> ” della politica europea	<b>106</b>

## **Capitolo 2**

### **Qualcosa è cambiato? finanza ed economia nel 2011 e oltre,**

*di Giorgio Di Giorgio*

	<b>109</b>
Fuori equilibrio, prima e dopo la crisi	<b>114</b>
Priorità: più occupazione	<b>119</b>
Linee guida per le nuove classi dirigenti globali	<b>120</b>
Un'Italia ancora a rilento	<b>122</b>

## **Capitolo 3**

### **Il capitale immateriale e i territori italiani,**

*di Cecilia Jona-Lasinio*

	<b>131</b>
Un nuovo motore della crescita	<b>133</b>
Produttività, conoscenza, nuovi modelli di <i>business</i> : il ruolo della classe dirigente	<b>146</b>
Infrastrutture immateriali, territorio e produttività	<b>152</b>
Bibliografia	<b>157</b>

## **Parte terza**

### **Giovani e donne, energie per il paese nel 150° dell'unità**

## **Capitolo 1**

### **Innovazione e mondo giovanile,**

*a cura dei ricercatori di AMC - Associazione Management Club*

	<b>161</b>
Le competenze e il ruolo della classe dirigente sul territorio	<b>161</b>
Dare spazio ai giovani e alle idee	<b>165</b>
Le parole chiave dello sviluppo	<b>178</b>
Formarsi e formare	<b>192</b>

## **Capitolo 2**

### **Un barometro sulla presenza femminile nella classe dirigente,**

*di Marcella Corsi*

	<b>199</b>
Più istruite, poco valorizzate sul lavoro	<b>202</b>
I ritardi della politica	<b>205</b>
Un mondo dell'impresa ancora al "maschile"	<b>209</b>

## **Postfazione**

### **La leadership "necessaria", per una buona classe dirigente**

*di Sergio Fabbrini*

**217**

## **Allegati**

### **L'analisi dei casi locali,**

*di Nadio Delai*

**221**



Il caso di Torino	223
Il caso di Varese	273
Il caso di Treviso	315
Il caso di Reggio Emilia	361
Il caso di Ancona	405
Il caso di Lecce	451
La metodologia utilizzata	493
<b>Il profilo degli autori</b>	<b>499</b>



“Classe Dirigente” è una locuzione impegnativa. Contiene in sé l’idea di un insieme, di un ruolo e un destino comuni; e la tensione di un movimento, una guida, un esito auspicato. Le classi dirigenti, europee ed italiane, stentano talvolta a tenere assieme i due elementi, in questi anni complessi e spesso difficili. Le crisi non mancano davvero nell’arena globale: questo Rapporto “Generare Classe Dirigente” è stato chiuso in tempo per registrare - ad esempio - le sommosse e i conflitti in Nord Africa, ma non gli sconvolgimenti originati in Giappone. Ma “crisi” significa momento che separa una maniera di essere nuova e diversa, dall’altra precedente. La sua etimologia suggerisce un aspetto vitale, la separazione tra un momento “antico” e uno “nuovo”, e anche una dimensione di scelta connessa con l’evoluzione, la crescita. La crisi, dunque, è per eccellenza il tempo delle classi dirigenti; in assenza di crisi, basta un’ordinaria amministrazione.

Quel che emerge dal V Rapporto curato da AMC insieme a LUISS e Fondirigenti, è che le nostre classi dirigenti, anche quelle locali su cui ci si sofferma in particolare, stentano ancora a svolgere appieno il loro ruolo. Certo, il disorientamento nasce anche dalla rapidità e dall’intensità dei mutamenti, da quell’irrompere del “Mondo Nuovo” con cui si devono confrontare. Nasce dalla minaccia dei populismi che si radicano estesamente e da una riforma del *Welfare* ormai inderogabile ma onerosa in termini di consenso immediato. Ma si avverte, tra le pagine del Rapporto, anche una certa pigrizia dei ceti dirigenti nel distaccarsi dai modelli interpretativi e operativi del passato, spesso ormai insufficienti o addirittura fuorvianti. Come si avverte la riluttanza a cooperare tra segmenti diversi di classe dirigente per finalità condivise - anche a costo di rinunciare a quote di potere o prestigio, che si rivelano presto comunque effimere. Manca infine, ed è grave, anche nella spesso decantata Provincia italiana, la consapevolezza e l’impegno costante nel generare nuova classe dirigente, un compito primario di chi svolge ruoli di responsabilità in qualunque ambito sociale.

I territori italiani dispongono di molte risorse. Dalla capacità di reazione rispetto a situazioni molto difficili; al patrimonio della produzione locale rispetto alla rendita, che ha costituito un elemento di resistenza del Paese nella crisi economica globale; alla tenu-

ta del tessuto sociale, con un livello di coesione che in molti contesti locali rappresenta a tutti gli effetti una risorsa competitiva del sistema. Ma queste risorse vanno ri-orientate verso le sfide che il Mondo Nuovo pone, e in questo c'è del lavoro ancora da compiere da parte delle nostre classi dirigenti.

Non esistono risposte facili, né pigramente riproducibili da una realtà locale alle altre. Ma risposte possibili esistono, ed anche se ciascuna di esse non è esaustiva, insieme possono costruire un ponte tra le risorse dei territori le opportunità della scena globale. Alcune indicazioni si trovano nelle pagine del Rapporto. Nuove modalità di aggregazione e rappresentanza, a fronte di una eccessiva frammentazione delle classi dirigenti. Nuove forme di relazione tra le nostre grandi banche e le imprese, specie quelle piccole e medie, senza sempre cercare di sostenersi sulla spalla del sistema pubblico. Nuovi *manager* cosmopoliti, ma al tempo stesso esperti delle potenzialità produttive italiane e delle opportunità mondiali. Nuove forme di finanza che prevedano rischi e vantaggi esplicitamente partecipati e suddivisi tra imprese, banche, grandi investitori e famiglie, per rendere dinamico uno dei nostri punti di forza, la notevole ricchezza privata a fronte del debito pubblico. Se le ricchezze italiane guarderanno sempre più alla rendita rispetto all'innovazione, oppure se saranno sempre più investite all'estero invece che sui nostri territori, i patrimoni degli italiani si ridimensioneranno in tempi brevi, come ci segnalano gli studi della Banca d'Italia.

Per il nostro Paese, più che per altri, il Mondo Nuovo pone sfide assai difficili, mentre ci cimentiamo nella riscoperta dell'identità nazionale nel 150° dell'Unità. È dunque assai positivo che oggi, nel dibattito pubblico italiano, abbia finalmente conquistato spazio l'esigenza di declinare le classi dirigenti al femminile, e in senso giovanile. Si tratta di risorse spesso poco valorizzate, ma che dimostrano una straordinaria capacità progettuale quando si aprono loro spazi, come il Rapporto testimonia. Auguriamoci che alle parole seguano presto comportamenti conseguenti, pur nel rispetto di diverse opzioni pragmatiche che nel tempo andranno sottoposte al riscontro empirico dei risultati. Di certo, gli universi giovanile e femminile italiani racchiudono un patrimonio di energie ed intelligenze vitali: una componente decisiva del futuro dell'Italia.

Emma Marcegaglia

## introduzione: i territori italiani e il “mondo nuovo”

di Stefano Manzocchi<sup>1</sup>

*Ma credo che fosse piacere di Dio nostra tornata, accioché  
si potessero sapere le cose che sono per lo mondo.*

Marco Polo

Un “Mondo Nuovo” si va rivelando dopo la grande crisi del 2008-9, un mondo che da decenni si andava preparando ma che la tempesta finanziaria e la recessione hanno reso immanente. L’Occidente si confronta con società e culture diverse e davvero competitive, e il “fardello dell’uomo bianco” di cui parlava Kipling, l’imperativo di organizzare il mondo secondo principi e costumi atlantici, è al tempo stesso meno verosimile e meno cogente, anche se i valori europei di libertà, democrazia e partecipazione si diffondono in altre aree del pianeta. Le classi dirigenti occidentali sono di fronte a tre compiti: devono fare esperienza e intelligenza di questo “Mondo Nuovo”; ne devono fare pedagogia presso gli attori sociali e le pubbliche opinioni; e devono praticare una maieutica delle risorse e delle opportunità che consenta di riscrivere le aspettative sociali in modo progressivo, non regressivo. In altri termini, le classi dirigenti devono evitare di piangersi addosso, e investire le risorse che esistono sui territori (europei, italiani) in modo innovativo, per catturare le opportunità del Mondo Nuovo, al tempo stesso preservando e alimentando la coesione sociale e le forme partecipative che costituiscono un patrimonio non secondario delle “province” europee. Vasto programma, in effetti, ma ormai indispensabile. Si tratta, a ben vedere, di tradurre in esercizio di ruolo dirigente la profezia di Lord Dahrendorf, quando invocava più innovazione sociale ed economica per non mettere a dura prova quell’equilibrio tra benessere, coesione e libertà politica sem-

1. Ordinario di Economia Internazionale Università LUISS “Guido Carli”. Ringrazio Andrea Gavosto, Direttore della Fondazione Agnelli, per il contributo sul tema della scuola; Zeno Rotondi, Responsabile dell’Ufficio Studi Unicredit per l’Italia, per il contributo sul tema delle banche; Stefano Zapponini, Presidente della Piccola Industria di Confindustria Roma e Marcello Messori, Università di Roma - Tor Vergata. Resto naturalmente l’unico responsabile per le opinioni qui espresse. I dati e le informazioni utilizzati sono quelli disponibili all’8 marzo 2011.

pre più difficile da mantenere nelle nazioni occidentali. La compressione e la ridefinizione delle classi medio-alte assottiglia le élite; la frammentazione degli interessi e dei riferimenti culturali rende più difficile la costruzione e l'esercizio della *leadership* (si veda la postfazione di Sergio Fabbrini a questo volume). Ancor più, quindi, diviene necessario e rilevante ripensare il ruolo delle classi dirigenti che innervano tutte le sfere delle nostre società, dall'impresa al lavoro, alla pubblica amministrazione, alle professioni, alla cultura e alla scienza, al mondo dell'informazione, alla politica. L'apertura al Mondo Nuovo ci sembra il principale tratto distintivo che dovrebbe caratterizzare questo ripensamento: classi dirigenti più cosmopolite, meno inclini al provincialismo, pronte a replicare esperienze lontane di successo e non solo quelle consolidate sul territorio d'appartenenza. Questo è ancor più vero per il nostro Paese, che al contempo si cimenta anche nella riscoperta dell'identità nazionale nel 150° dell'Unità. Il Mondo Nuovo pone in modo inderogabile alle classi dirigenti italiane, nazionali e locali, una questione di dimensione e coesione degli attori sociali, che devono confrontarsi con protagonisti globali di dimensioni continentali. Questo si innesta in nodi antichi e complessi del nostro Paese, dove i divari territoriali inducono a posizioni federaliste che reclamano una presa di responsabilità a livello locale, mentre la frammentazione dell'azione collettiva non solo conduce a duplicazioni e sprechi, ma peggio ancora riduce la "massa critica" e la rapidità di reazione dei nostri attori sociali in un mondo che è sempre più vasto e "veloce".

Il Rapporto "Generare Classe Dirigente 2011" prosegue nell'indagine avviata con le precedenti edizioni, e in particolare quella condotta nel pieno della recente crisi finanziaria e pubblicata lo scorso anno, ma adotta una diversa prospettiva. In primo piano poniamo infatti la relazione tra le classi dirigenti dei territori italiani e l'irrompere del Mondo Nuovo. Indaghiamo la loro consapevolezza dei mutamenti intercorsi su scala globale; la loro rappresentazione dell'impatto che la crisi e il cambiamento hanno sui processi economici e sociali, a livello nazionale e locale; l'elaborazione del rapporto tra le risorse, e le carenze, dei territori d'appartenenza e le opportunità che il Mondo Nuovo offre. Infine, la loro valutazione circa l'adeguatezza delle stesse classi dirigenti locali, dei processi cognitivi e delle routine decisionali e gestionali adottate, rispetto alle trasformazioni in atto. La prima parte del Rapporto è dedicata a questa indagine, che rivela vizi antichi delle classi dirigenti locali, quali la scarsa predisposizione a muoversi secondo logiche coordinate dei diversi attori; l'attitudine a replicare spesso le sole esperienze riuscite di un passato circoscritto, senza esplorare il diverso e più lontano; oppure il vizio di cercare carenze e difetti nell'ombelico del vicino, soprattutto dell'amministratore pubblico, senza guardare nel proprio. Nella seconda parte del volume tornano invece le comparazioni internazionali, che costituivano il cuore del Rapporto 2010, con capitoli sullo stato della politica europea; dell'economia e della finanza globali; del posizionamento delle nazioni e regioni rispetto al ruolo del "capitale immateriale" così vitale nella Società della conoscenza. La terza parte raccoglie infine esperienze e riflessioni che emergono dagli universi giovanile e femminile italiani, assai penalizzati in termini di occupazione, redditi, carriere, ma latori di patrimoni di energie e intelligenze indispensabili per il futuro del nostro Paese.

Le suggestioni principali che emergono dal Rapporto 2011 si possono così riassumere:

- Il nesso globale - locale è un precipitato delle tensioni della realtà italiana in questo primo scorcio di XXI secolo. Le filiere produttive originarie dei nostri territori sono ancora oggetto di studio anche all'estero, ma vanno ripensate e rivitalizzate alla luce di mercati sempre più lontani e complessi. La crisi finanziaria, prima, lo spostamento del baricentro economico verso l'Asia e le recenti tensioni nel mondo arabo, dopo, hanno sollevato una "nebbia cognitiva" per le nostre imprese rispetto a opportunità e rischi. Quella nebbia si è di conseguenza proiettata anche su altri attori economici delle comunità locali, e infine sul complesso del tessuto sociale. A fronte di una carenza storica di infrastrutture materiali dei nostri territori, emerge con sempre maggior chiarezza un deficit di infrastrutture immateriali, e i due si alimentano fra loro. Si cercano nuove risposte di aggregazione (i nuovi soggetti della rappresentanza, le reti, le missioni di sistema, le rivisitazioni dei distretti), ma emergono sovente una rappresentazione inadeguata del Mondo Nuovo e una eccessiva frammentazione delle classi dirigenti, che tendono a replicare in modo quasi involontario soprattutto modelli e strategie del passato.
- Dalle indagini svolte sui territori italiani, emerge una triplice debolezza delle classi dirigenti locali. La prima è quella di una risposta alla crisi non sempre adeguata, spesso confusa e in ordine sparso. La seconda è una eccessiva autoreferenzialità locale, nonché una riconosciuta difficoltà, più volte ricordata, di praticare la cooperazione tra segmenti diversi di classe dirigente per i comuni obiettivi del territorio. La terza è che non si persegue con chiarezza e con l'impegno necessario l'obbligo primario della classe dirigente, quello di generare nuova classe dirigente, con il corollario della ben nota riluttanza a promuovere effettivamente i giovani talenti presenti sul territorio.
- Ma oltre i limiti e le debolezze, i territori italiani conservano grandi patrimoni di risorse. Primo, una capacità di reazione alla crisi da parte del tessuto imprenditoriale, che ha dimostrato concretezza e tenacia, pur attraversando talvolta situazioni anche molto difficili non solo a causa della "nebbia cognitiva" di cui sopra, ma anche dell'incapacità sistemica di sviluppare sul territorio i modelli di coordinamento più adeguati. Secondo, il valore della produzione locale rispetto alla rendita, che ha costituito almeno fino al 2010 un elemento di tenuta della ricchezza delle famiglie e delle imprese, nonché dell'occupazione, in molti contesti locali. Terzo, la capacità di resistenza del tessuto sociale, con comunità abituate ad "assorbire" le difficoltà e con un livello di coesione che diventa a tutti gli effetti una risorsa competitiva del sistema.
- Incrociando i dati delle regioni italiane su dotazione di infrastrutture ICT, lavoro specializzato e performance produttiva, emerge chiaramente come uno dei problemi principali a livello territoriale è la carenza di lavoro specializzato. Una buona dotazione di capitale umano è un requisito-chiave per utilizzare le nuove tecnologie in modo adeguato, specie nelle regioni maggiormente dotate di infrastrutture infor-

matiche, che sono poi quelle in cui si è registrato il maggior rallentamento nella crescita nel periodo 2005-2009. Per ricominciare a crescere l'economia italiana ha bisogno di una classe dirigente decisa a compiere uno sforzo evolutivo, che si impegni cioè a sostenere le imprese e i lavoratori per stare al passo con le altre economie avanzate anche attraverso efficaci programmi di supporto alla creazione di conoscenza, il capitale intangibile per eccellenza. I dati recenti sul calo delle iscrizioni universitarie devono costituire un campanello d'allarme cui reagire subito, per invertire una tendenza che pregiudicherebbe il futuro del Paese.

- La migliore qualità della finanza privata italiana - spesso evocata per esorcizzare l'elevato debito pubblico - e l'orientamento relativo della nostra economia verso il "reale", non riescono a congiungersi in una dinamica virtuosa che rafforzi e stimoli le imprese, allargando i loro orizzonti. Gli estesi patrimoni privati sono un *"mixed blessing"*, una medaglia dalle due facce, da una parte fungono da ammortizzatore economico e sociale, ma dall'altra sono un incentivo a privilegiare la rendita rispetto al rischio dell'innovazione, la conservazione rispetto alla mobilità. Di debito si può morire (Grecia e Irlanda docent), ma di patrimonio si può languire. Occorre mobilitare quei patrimoni, con nuove forme di finanza che prevedano rischi e vantaggi esplicitamente partecipati e suddivisi tra imprese, banche, grandi investitori e famiglie. Occorre più finanza per lo sviluppo, senza le distorsioni del sistema pubblico, con *manager* cosmopoliti, ma al tempo stesso esperti delle potenzialità produttive italiane.
- Per quanto concerne lo sviluppo economico, da cui quello sociale non può prescindere, e pur con le debite differenze tra i territori, è ormai insostenibile la frattura tra un Paese dove si risponde solo delle procedure formali, sostanzialmente chiuso verso l'esterno se non per i richiami e gli obblighi che l'Unione Europea ci impone, solo marginalmente toccato dalla concorrenza; e un Paese dove si risponde dei risultati, aperto verso l'estero e sottoposto alla pressione della concorrenza internazionale. Oltre alle richieste di sempre, più controlli efficaci e non formalistici, meno carte da presentare e tempi certi per le risposte, dalla giustizia civile, ai pagamenti, alla concessione di autorizzazioni e permessi, un contributo all'efficienza della Pubblica Amministrazione potrebbe aversi da una maggiore mobilità (anche limitata localmente, ma estesa a amministrazioni di natura diversa - centrale/locale). Ogni mutamento che favorisca la crescita dimensionale delle imprese, ogni decisione che consenta l'attrazione di investimenti dall'estero o limiti la fuga di nostre imprese e capitali va presa presto.
- Su scala europea, fenomeni non marginali di populismo di destra e di sinistra testimoniano le difficoltà delle élite tradizionali, liberaldemocratiche o socialdemocratiche, nell'interpretare il Mondo Nuovo e nel fornire un'offerta politica che non trascuri la sfiducia e la paura diffuse nelle pubbliche opinioni, ma esercitando una maieutica innovativa delle risorse e delle opportunità sociali. Su scala globale, il governo dell'economia risente dell'irrompere dei nuovi attori (la Cina è appena diventata la seconda potenza del pianeta) ma le lezioni della crisi non sembrano



aver generato tutte le soluzioni auspicabili, sia sul versante delle regole e delle istituzioni di controllo della finanza (emblematico il caso europeo, con tre nuove autorità i cui poteri e indipendenza sono ancora oggetto di controversie), sia sul versante della coerenza tra le due Europa, quella "germanica" che appare in buona salute e quella "mediterranea" che si dibatte tra molte crisi.

- La recessione ha acuito lo stallo della politica che in Europa esisteva già da diversi anni. Se la destra pare farcela più che la sinistra, l'insieme delle classi dirigenti fatica a colmare il divario fra il mondo della politica e la società europea che, impaurita e angosciata per il proprio futuro, cerca più che mai forme di protezione. In effetti, gli Europei si chiedono che fine farà il *Welfare state*, al quale sono sempre molto affezionati, mentre sono in larga parte attratti dai populistici che sono in piena ascesa. È quindi imperiosa e urgente la necessità per i responsabili politici, in ogni paese e livello di governo, di inventare "nuove narrative" per combattere le tentazioni attuali al ripiegamento conservatore e allo sconforto.
- La crisi attuale non impedisce che riforme anche dure, ma progettate per il futuro, si possano realizzare nel *Welfare*, nel fisco, nell'istruzione, nella P.A., come testimonia il caso inglese. Il pericolo che si intravede per le società europee non è tanto che l'innovazione metta a dura prova la coesione sociale (anche se le recenti vicende nelle relazioni industriali italiane si possono leggere in quest'ottica), ma che la scarsità d'innovazione spinga verso un lento sgretolamento del tessuto sociale e ad una disaffezione verso la partecipazione (alla scuola, al mercato del lavoro, alla politica, ecc). Sotto questo profilo, è incoraggiante che emergano nuove visioni presso le classi dirigenti italiane, sulle forme di rappresentanza, sull'attenzione alla formazione anche se quello della scuola resta un nodo in gran parte irrisolto, sul raccordo tra attori sociali senza sempre invocare lo Stato.
- Gli universi giovanile e femminile italiani, assai penalizzati in termini di occupazione, redditi, carriere, racchiudono patrimoni di energie e intelligenze indispensabili per il futuro del Paese. Si tratta di risorse spesso poco valorizzate, ma che dimostrano una straordinaria capacità progettuale quando si apre loro la possibilità di dimostrare le loro doti. È dunque un segnale assai positivo che oggi, nel dibattito pubblico italiano, abbia finalmente conquistato spazio l'esigenza di declinare le classi dirigenti al femminile, e in senso giovanile. Naturalmente, occorre augurarsi che alle parole seguano presto comportamenti conseguenti, pur nel rispetto di diverse opzioni pragmatiche.
- Dare spazio ai giovani significa in concreto supportare e finanziare nuove idee di *business*, e favorire l'incontro tra ricerca e impresa: il Rapporto dà conto di molte novità interessanti in quest'ambito. Per quanto concerne la classe dirigente femminile, nonostante questa dimostri regolarmente di raggiungere l'eccellenza sia in ambito scientifico sia nel mondo imprenditoriale, le sue energie devono ancora pienamente dispiegarsi nel nostro Paese, e non sempre le élite locali danno buon esempio, anche rispetto al livello centrale.

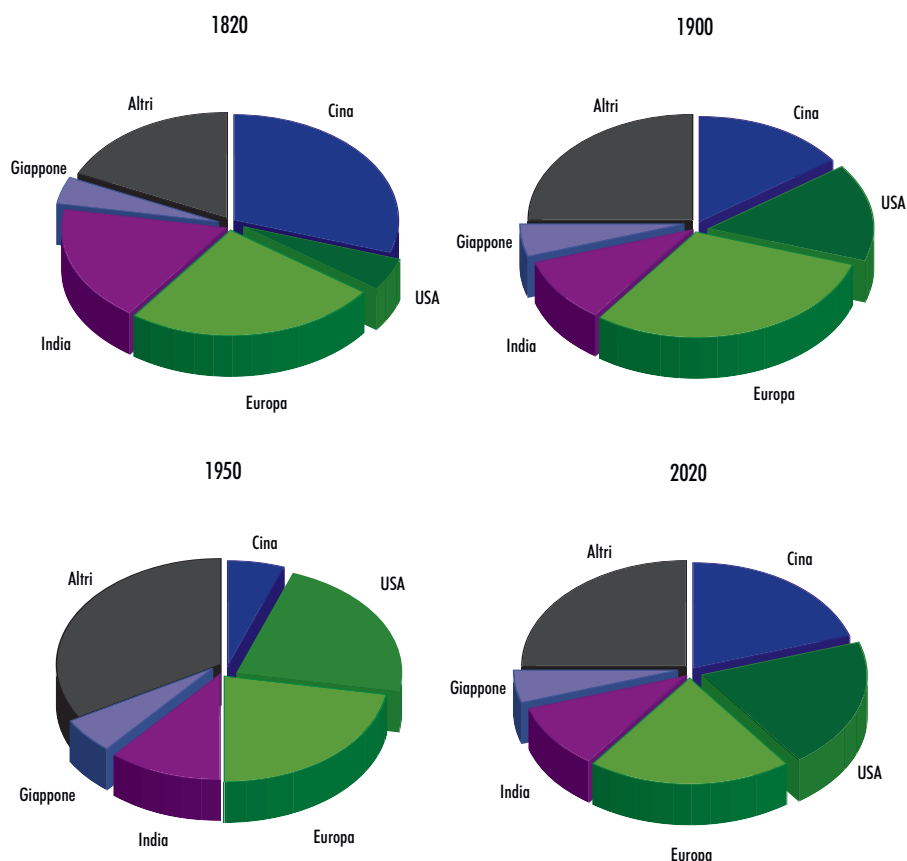
## *Irrompe un "Mondo Nuovo"...*

Il "nuovo" irrompe nelle società e nelle economie europee, come eredità della crisi più pesante degli ultimi 60 anni, in conseguenza delle trasformazioni negli equilibri della ricchezza e del potere mondiale, come esito dei mutamenti del capitalismo globale. Si può quindi sostenere che il "nuovo" sia in parte inevitabile e irreversibile, e che l'opzione principale per le classi dirigenti europee sia tra subirlo, oppure interpretarlo contrapponendovi la discontinuità nei progetti e nella gestione. Le cure tradizionali, insomma, come il protezionismo, rischiano di peggiorare il male, mentre l'omeopatia dell'innovazione di fronte al cambiamento potrebbe condurre ad esiti migliori.

Quale comprensione le classi dirigenti hanno dello stato attuale dell'economia globale, e in particolare europea? Qualiitudini, strategie e politiche sono prioritarie oggi? Mentre l'Occidente si interroga - e a ragione - su questo, la crisi ha rivelato una geografia economica e politica che si andava preparando da anni. "Nuovi" paesi un tempo classificati come emergenti, India, Cina, Brasile tornano o cominciano a imporsi come protagonisti globali, e sempre più si affermeranno in quella direzione (si veda la distribuzione del Pil mondiale dal 1820 al 2020: grafico 1). Mentre i valori europei di libertà e democrazia fanno breccia in altre aree del pianeta, che sembravano finora impermeabili a essi, il mutamento epocale in atto mette alla prova la relazione tra coesione sociale e crescita economica, come era stata intesa dal dopoguerra nella tradizione occidentale, pur con le differenze tra le varianti liberaldemocratica e socialdemocratica. Non solo opportunità, ma rischi e sfide non mancano nel mondo Nuovo, come testimoniano ad esempio i recenti avvenimenti in Nord Africa (basti pensare agli scenari che si aprirebbero se le rivolte popolari dalle sponde del Mediterraneo si estendesero all'Arabia Saudita).

Nel contempo, la Grande Crisi del 2008-9 ha lasciato pesanti eredità alle classi dirigenti occidentali, in particolare a quelle europee, sotto il profilo economico, sociale e politico (si veda la passata edizione del Rapporto, dedicata a questo tema). Negli ultimi mesi del 2010, i differenziali di rendimento richiesti per l'acquisto di titoli di Stato dei paesi dell'area dell'Euro più esposti, sul piano del debito pubblico ed estero, hanno raggiunto e spesso superato i 5 punti percentuali rispetto ai titoli tedeschi di pari durata. La conseguenza è il rischio concreto di un onere finanziario crescente per i governi, e il pericolo di cadere in un avvitamento dovuto a maggior deficit, più alto debito, più elevata spesa per interessi, ancor maggior deficit. L'aumento dei differenziali di interesse, trainato prevalentemente dal crescente onere per l'assunzione di rischi dei *default*, ha risentito anche della preferenza dei risparmiatori per i più sicuri titoli tedeschi, i cui rendimenti si sono ridotti in modo preoccupante, contribuendo in Germania a innescare dubbi relativamente all'opportunità di continuare l'avventura comune europea. Si tratta di una pericolosa sfida per l'Euro e in prospettiva per l'intera costruzione europea, minacciata simultaneamente da rischi di rottura sia sul fronte dei paesi più deboli sia su quello del paese economicamente più significativo (si veda il capitolo di Giorgio Di Giorgio nella parte seconda del volume).

## In % del Pil mondiale



Per ovviare a tali difficoltà, l'Unione Europea ha predisposto un Fondo per la stabilità finanziaria, come strumento di aiuto ai governi nazionali in difficoltà: è uno strumento utile in questa fase in cui i debiti pubblici, e non più o non solo quelli privati, costituiscono un pericolo per l'edificio europeo. Nonostante le recenti difficoltà, rimane arduo pensare all'Europa solo come alla somma dei suoi paesi. Le scelte nazionali rimangono fonti essenziali delle politiche europee, ma è quasi impossibile trascurare l'architettura istituzionale dell'UE e, al suo interno, la gestione della valuta unica da parte della Banca centrale europea. La crisi ha tuttavia condotto le élite culturali e politiche europee, da una parte, a ripiegarsi sulla dimensione nazionale pressate dai fenomeni di populismo; e dall'altra a occuparsi delle emergenze fiscali continentali ma sempre in un'ottica difensiva e di breve periodo, senza l'afflato che le questioni in campo avreb-

bero richiesto. È forse inevitabile in una congiuntura così difficile, e non è la prima volta che si assiste a questa *surplace* nell'Unione Europea, ma oggi più che in passato le *leadership* in Francia e Germania appaiono incerte e quasi tentennanti, stentano ad aggregare consenso e non riescono ad assumere un ruolo propulsivo nell'area. La conseguenza è un inevitabile, ennesimo ritardo dell'Europa nell'assumere a pieno quel ruolo di attore globale che - ad esempio - le crisi nella sponda Sud del Mediterraneo e le connesse ondate migratorie reclamerebbero.

Il Mondo Nuovo che emerge dalla crisi comporta importanti cambiamenti nelle istituzioni del "governo mondiale", con il graduale ma progressivo abbandono della scena da parte del G8 a favore del G20, che resta però un'assemblea molto ampia ed eterogenea, sulla cui efficacia nella gestione del coordinamento delle politiche economiche, ambientali, sociali è ancora lecito nutrire dubbi. Si affaccia tuttavia sulla scena internazionale una nuova classe dirigente mondiale, portatrice di istanze diverse, e alla guida di paesi il cui percorso di sviluppo, seppur impetuoso, non è esente da rischi e fragilità. Più realisticamente, si va affermando in molte sfere della politica globale, un G2 costituito dagli Stati Uniti, la grande potenza debitrice, e la Cina, la grande potenza creditrice. Ancora, è la frammentazione dell'Europa a costare cara alle élite del Vecchio Continente nell'arena globale: si tratta forse del prezzo da pagare per il rispetto di specificità e sensibilità nazionali, o addirittura regionali che tuttora, e forse ancor più oggi, si dimostrano essere la vera cifra dell'Europa. Potremo permettercelo in futuro?

L'ascesa dei populismi in Europa occidentale, di destra come di sinistra, e le difficoltà delle élite politiche di fronte a una revisione del *Welfare state* che appare inderogabile con l'invecchiamento delle popolazioni europee, oppure di fronte alla gestione delle emergenze migratorie, testimoniano le difficoltà delle *leadership* nei principali Paesi (si veda il capitolo di Marc Lazar nella seconda parte del volume). A fronte del disincanto e del distacco crescente delle opinioni pubbliche rispetto alla politica, solo in pochi casi sembra emergere una "nuova" offerta credibile e coerente (in Gran Bretagna, forse, con la "*Big Society*" dei Tories di Cameron).

La crisi finanziaria sembrava aver suscitato nel mondo della finanza un impulso di revisione profonda dei meccanismi di gestione e di remunerazione del *management*, e di riscoperta del legame con la sfera della produzione e degli obiettivi di medio termine: a distanza di due anni, molte aspettative sembrano ridimensionate, anche se qualche abbozzo di riforma regolamentare si va lentamente concretizzando. La riforma globale della regolamentazione e della vigilanza sul sistema finanziario è ancora la prima sfida per la più ampia classe dirigente mondiale affermatasi con il passaggio al G20. Su scala globale, l'altra priorità del 2011 e degli anni prossimi è l'occupazione, che richiede ovunque politiche attive basate anche sulla qualificazione professionale (si veda il capitolo 2 della Parte seconda).

### *...dove il capitale immateriale conta sempre più*

Nel Mondo Nuovo, la relazione tra dinamiche globali e dimensione locale diviene al tempo stesso più rilevante e più fluida. Antiche categorie, dai "distretti" alla "delocaliz-

zazione" diventano obsolete nel momento in cui la produzione viene organizzata su scala continentale o globale dalle imprese multinazionali, non necessariamente grandi ma anche medio-piccole, e nel caso in cui i destini dei lavoratori in luoghi lontani del pianeta si intrecciano, con relazioni che di volta in volta sono a somma zero o positiva in termini di potere d'acquisto e di benessere, a seconda delle tecnologie, dei mercati e delle competenze prevalenti. Sempre più rilevanti appaiono non solo le infrastrutture materiali disponibili sui territori, ma i saperi affermati e aggiornati nel mondo delle imprese, le conoscenze generate e accumulate attraverso la ricerca, l'istruzione, la progettazione, la comunicazione.

Le terapie del passato appaiono insufficienti, talvolta del tutto fuorvianti. Le politiche industriali tradizionali mostrano la corda; i tentativi di grandi riforme fiscali si scontrano con gli interessi avversi e con il calo dei consensi; la passività e l'attendismo delle élite politiche cozzano con la rapidità del cambiamento. Ciò nonostante, le nostre classi dirigenti tendono spesso a riproporre le soluzioni consuete, anche a livello locale, mentre sperimentano poco strategie che si sono dimostrate di successo, ma in contesti diversi o lontani. Non solo manca sovente un'offerta di "nuovo" da parte delle classi dirigenti politiche: anche la domanda di maggior responsabilità e visione del futuro che proviene dalla società civile è spesso formulata confusamente, con priorità poco chiare e talvolta contraddittorie (si veda il caso del ritardo delle classi dirigenti italiane nell'elaborare una visione almeno in parte condivisa della funzione della scuola oggi - Riquadro 1).

### **Riquadro 1**

#### **La scuola, fucina del capitale immateriale, e i ritardi delle classi dirigenti italiane**

A differenza di quello che accade in altri paesi europei, in Italia l'istruzione, e in particolare la scuola, stentano ad assumere un ruolo centrale nel dibattito pubblico. Manca soprattutto una visione - se non condivisa, almeno in fase di elaborazione - della funzione della scuola e dell'università, nei tre tradizionali obiettivi che vengono dati loro in una società moderna: garantire la competitività dell'economia, fungere da strumento di mobilità sociale e selezionare la classe dirigente. Anche se il rapporto di quest'anno non approfondisce questo tema, è utile soffermarsi su alcuni aspetti, anche perché su questo si è esercitata una azione riformatrice negli ultimi anni. Vi è ormai un'ampia evidenza che il sistema di istruzione italiano stia fallendo su tutti e tre gli obiettivi appena menzionati. I confronti internazionali ci segnalano infatti che il livello medio di competenze dei nostri quindicenni - intese come capacità di applicare le conoscenze apprese a scuola a problemi della vita quotidiana - sia fra i più bassi nel numero dei paesi avanzati, sia pure con enormi differenze fra Nord e Sud: difficilmente, quindi, l'Italia potrà contare nei prossimi decenni su una qualità del proprio capitale umano all'altezza delle sfide poste dall'economia internazionale. Analogamente, sta venendo meno la funzione di "ascensore sociale", prevista dalla nostra Costituzione, che la scuola assolve in tutti i paesi avanzati e che da noi ha assolto per grandi gruppi sociali nell'immediato dopoguerra: il retroterra sociale e culturale è infatti un fattore determinante di tutto il percorso formativo e, in par-

ticolare, della scelta dell'indirizzo di studio nella scuola secondaria, con una chiara gerarchia sociale fra licei, istituti tecnici e istituti e scuole professionali, che si riverbera nella prosecuzione all'università. Infine il luogo storicamente deputato, da Gentile in poi, alla formazione delle élite - il liceo classico - è ormai datato, legato a concezioni superate, come quella delle "due culture", e lontano dall'esigenza di aprire le giovani menti al metodo scientifico e all'investigazione rigorosa dei fenomeni naturali e sociali e, allo stesso tempo, di fornire un'approfondita conoscenza della lingua inglese. Da questo punto di vista, la recente riforma dell'istruzione secondaria è stata un'occasione mancata: l'impianto del liceo classico non ha infatti subito modifiche di rilievo, mentre per quello scientifico è stata introdotta l'opzione delle scienze applicate, senza l'insegnamento del latino, colmando finalmente una lacuna del nostro ordinamento rispetto ai paesi più avanzati. È probabile che nei prossimi decenni il liceo classico diventi una scelta di "nicchia", come è accaduto in Francia, mentre la formazione della classe dirigente si affidi sempre più agli studi scientifici.

Se la scuola italiana ha deficienze così marcate, perché non si trovano i rimedi? In realtà, negli ultimi anni passi avanti sono stati compiuti. Gli esiti insoddisfacenti dei test PISA dell'Ocse hanno costretto l'opinione pubblica, gli organi dirigenti della scuola e gli stessi insegnanti a prendere atto che la scuola italiana non è un mondo "perfetto", tutt'al più penalizzato dai tagli di risorse da parte del Governo, ma sostanzialmente tetragono alle influenze esterne e non assoggettabile a valutazioni sul suo operato. Da noi i raffronti internazionali hanno avviato con molto ritardo, rispetto a paesi come la Germania e gli Stati Uniti, una profonda riflessione sul funzionamento della scuola, ma alcuni punti fermi sembrano ormai acquisiti: gli apprendimenti devono essere valutati almeno all'inizio e alla fine di ogni ciclo scolastico per misurare i progressi compiuti dagli studenti; gli istituti scolastici e gli insegnanti migliori devono essere premiati; i criteri di reclutamento e di progressione di carriera dei docenti non possono limitarsi alla sola anzianità; sostegno didattico, orientamento e borse di studio devono far parte del bagaglio di strumenti necessario ad aumentare l'equità del nostro sistema scolastico; va reso effettivo il passaggio delle competenze dal centro (Miur) agli istituti scolastici autonomi. Queste linee di riforma sono condivise in misura crescente, anche dagli stessi insegnanti, eppure la scuola entra solo episodicamente nel dibattito pubblico, spesso a seguito di eventi di cronaca legati al bullismo o alle occupazioni, e raramente come occasione di analisi dei problemi e di discussione delle soluzioni.

Se si torna indietro ai programmi elettorali dei due principali partiti alle elezioni politiche del 2008, si può notare come alla scuola e all'università fossero riservate solo citazioni di maniera, lontane dal cuore dell'azione politica. Da allora la situazione non è cambiata granché. Perché questa sostanziale indifferenza a uno dei temi centrali per il futuro del Paese? Se la percezione dei limiti e della necessità di cambiamento del nostro sistema di istruzione è ormai diffusa, per i motivi che abbiamo visto, la società italiana, e in particolare la sua classe dirigente, non è ancora riuscita a superare la contrapposizione fra i diversi gruppi portatori di interesse e ad elaborare un'idea condivisa della scuola che vorrebbe. Con il rischio, evidente, che alcuni segmenti fuggano verso soluzioni particolaristiche (come le scuole private straniere per la buona borghesia delle grandi città) o localistiche (la scuola a base regionale).

L'istruzione tecnica, ad esempio, è ovviamente importante per le imprese italiane, soprattutto piccole, ma forse meno determinante nei prossimi decenni di quanto si possa immaginare. Un *trend* comune a tutti i paesi avanzati è infatti l'innalzamento dei livelli di istruzione verso la

formazione terziaria; inoltre, le analisi confermano come la presenza di laureati in azienda favorisca l'innovazione tecnologica e l'internazionalizzazione. Di conseguenza, la vera scommessa per il sistema delle imprese negli anni a venire sarà quello di garantirsi persone dotate di ottime lauree e di una buona conoscenza della lingua inglese, piuttosto che manodopera tecnica. Dal canto loro, le organizzazioni sindacali, pur mostrando particolare sensibilità ai temi dell'uguaglianza delle opportunità di accesso all'istruzione, risultano ancora prigionieri degli interessi di corporazione, per cui la priorità è garantire l'assunzione a tempo indeterminato di tutti i precari, anche quando è noto che in Italia il rapporto fra insegnanti e alunni è nettamente superiore a quello degli altri paesi dell'Ocse, senza che questo determini apprendimenti superiori alla media. Ancora: al momento della riforma universitaria che ha condotto alle lauree triennali, molti ordini professionali hanno condizionato l'ingresso al possesso di una laurea magistrale quinquennale, in modo da restringere l'accesso alla professione, anziché cogliere l'occasione per favorire un allargamento della propria base intellettuale (e ridurre i futuri deficit previdenziali!).

Questi esempi dimostrano come in Italia manchi un progetto nazionale sull'istruzione, come quello che si cerca di delineare negli Stati Uniti e nei grandi paesi europei, declinato in obiettivi quantitativi, come ad esempio il completamento dell'istruzione terziaria per almeno il 60% della generazione compresa fra 20 e 29 anni (attualmente siamo al 14,6%). Progetto che non può prescindere dalla ricerca di efficacia ed equità negli apprendimenti a tutti i livelli; ma che soprattutto allarghi i confini angusti della nostra classe dirigente e favorisca la mobilità sociale.

Per quanto concerne l'economia e la società italiana, un fenomeno evidente è che la produttività e l'occupazione si sono mosse in direzioni opposte, nel nostro Paese, negli ultimi decenni. Moderata crescita della produttività (anche se inferiore ai partner europei) con elevata disoccupazione negli anni '90; disoccupazione meno elevata ma produttività stagnante nel decennio scorso. Dopo la crisi, il rischio concreto è che la disoccupazione rimanga alta con una bassa crescita della produttività aggregata. Questo perché alle dimissioni di mano d'opera nei settori più esposti alla concorrenza, oltre al recupero nel perimetro aziendale delle funzioni prima esternalizzate, non corrisponde un recupero di produttività nei comparti dei servizi tradizionali e più al riparo della concorrenza. Per ricomporre una dinamica virtuosa produttività-occupazione occorre spostare risorse verso gli impieghi più promettenti. Se la conservazione dell'esistente impedirà ai germogli di innovazione di attecchire nella nostra economia e società, saremo condannati a una difesa protezionistica a oltranza.

Proprio per questo, è oggi urgente per il nostro Paese confrontarsi con una mutazione della natura del capitale nelle società contemporanee, che sempre più diviene "risorsa immateriale". Quali processi e quali ritardi caratterizzano l'accumulazione e la diffusione del capitale nella "società della conoscenza" in Italia rispetto all'Europa? Come è possibile quantificare il capitale immateriale, e i suoi effetti sul benessere sociale? E come le classi dirigenti italiane, al centro e in periferia, hanno compreso e si stanno attrezzando per questa mutazione? Un capitolo del Rapporto di quest'anno, a cura di Cecilia Jona Lasinio, è dedicato a questo aspetto.

Nel complesso, in Italia, solo una riduzione graduale di spesa corrente potrebbe consentire di aumentare gli investimenti pubblici in infrastrutture materiali e immateriali, entrambe voci su cui molti Paesi avanzati stanno puntando anche in presenza di tagli di bilancio in altri capitoli di spesa, come avviene in Gran Bretagna. Ma con risorse scarse, per evitare sprechi e nuove rendite, i fondi disponibili andrebbero dedicate a “vera” ricerca e innovazione, e non al finanziamento surrettizio di attività già avviate o di innovazione incrementale (come è stato spesso anche in recenti piani pubblici). Il rischio di qualche fallimento è da mettere nel conto, se si vuole qualche vera apertura innovativa. Ma per fare vera innovazione industriale, occorre “vera” valutazione, con i caratteri di imparzialità, competenza, responsabilità. Questo in Italia sembra arduo, con esiti deleteri per il nostro Paese. Da noi si fa infatti poca ricerca e molta “consulenza”: assai rilevante in questo senso è studiare la composizione del capitale immateriale. Non solo - come ci si attenderebbe - per l'Italia pesa meno l'investimento in software rispetto a Paesi quali la Finlandia, ma questa componente ha subito una contrazione a differenza di quanto accaduto ad esempio in Germania, mentre rimane assai bassa la nostra spesa per R&S rispetto ai partner europei.

Nel decennio passato, l'apporto del capitale immateriale alla crescita e alla produttività è stato quasi impercettibile nel nostro Paese, in parte perché gli investimenti sono stati insufficienti, in parte perché la qualità del capitale intangibile accumulato è stata spesso bassa, con poche ricadute sull'innovazione e molte rendite percepite sotto forma di consulenze, perizie, presunta formazione. Si tratta di un campanello d'allarme per gli anni a venire, cui le classi dirigenti italiane devono porre grande ascolto e attenzione, pena la marginalità di interi territori del nostro Paese non solo sotto il profilo delle infrastrutture fisiche, ma anche del sempre più decisivo capitale immateriale.

### *Il nesso globale-locale...*

Ancor più oggi, la questione della dotazione di infrastrutture materiali e di capitale intangibile va declinata su base territoriale. La politica industriale in Italia è sempre più in capo alle Regioni, e le caratteristiche del territorio si affermano sempre più come variabili-chiave per comprendere la produttività e la redditività delle imprese. Una maggior dotazione infrastrutturale favorisce l'abbattimento di una serie di costi: non solo i costi di trasporto e di comunicazione, ma anche i costi di transazione e di accesso ai servizi ad alto valore aggiunto, e attraverso questi canali consente un incremento della produttività. Oltre alle infrastrutture di trasporto e di ICT, anche il tasso di criminalità e quello di imprenditorialità hanno effetti sulla produttività media delle imprese, naturalmente con segni opposti.

Nonostante si sostenga a volte che l'istruzione non è più un requisito per la buona occupazione nell'era delle tecnologie dell'informazione, la letteratura economica mostra come l'associazione tra il capitale umano e la dotazione di infrastrutture ICT è una determinante chiave dello sviluppo nei paesi avanzati. Le regioni europee che dispongono della quota più elevata di lavoratori specializzati crescono più velocemente.



te delle altre, poiché si facilita la diffusione di conoscenza all'interno della regione e lo sviluppo di nuove occasioni di lavoro e d'impresa. Una buona dotazione di capitale umano è un elemento sostanziale per utilizzare le infrastrutture tecnologiche in modo adeguato (si veda il capitolo 3 della parte seconda).

L'efficienza relativa dei servizi, sia quelli scambiati sul mercato, sia quelli forniti dalle Pubbliche Amministrazioni, mostra una dispersione sui nostri territori non più sostenibile. Il "Mondo Nuovo" rende sempre meno sostenibile lo iato tra un Paese dove si risponde solo delle procedure formali, solo marginalmente toccato dalla concorrenza, e un Paese dove si risponde dei risultati, sottoposto alla pressione della concorrenza internazionale. Uno Stato efficiente, una Pubblica Amministrazione al servizio degli utenti e non dei formalismi, servizi pubblici e privati sottoposti al vaglio della valutazione e della concorrenza non sono più auspicabili, sono inderogabili. Mentre le imprese di grandi dimensioni e le multinazionali possono in parte eludere costi e inefficienze di alcuni attori "protetti", sia a livello nazionale sia a quello territoriale, le imprese piccole e medie, e le micro imprese, non riescono a "schermarsi" dall'impatto delle inefficienze esterne.

Anche per quanto concerne la proiezione internazionale delle imprese italiane dopo la crisi, i modelli del passato che le classi dirigenti tendono spesso a riprodurre non sempre appaiono adeguati al Mondo Nuovo. Ad esempio, è da ripensare il modello delle piccole imprese che seguono o affiancano le grandi industrie all'estero, anche perché queste ultime trovano ormai nei mercati emergenti fornitori e servizi locali con rapporti qualità-prezzo spesso vantaggiosi. Già prima della grande crisi del 2008-9, l'export era stata l'unica componente dinamica della domanda aggregata italiana, e anche oggi dai clienti esteri giunge quel delta in più di crescita per la nostra economia. Tra il 2004 e il 2007, le imprese italiane, comprese le piccole manifatture più produttive e innovative, si erano mosse sui mercati internazionali sia sul cosiddetto "margine estensivo" (un maggior numero di imprese coinvolte negli scambi, di beni, servizi, tecnologie, investimenti), sia sul "margine intensivo" (aumento dei mercati esteri coperti in media da ogni impresa, passati da 5 a 6; aumento dei prodotti venduti su ogni singolo mercato). Anche il peso dei mercati emergenti sul complesso dell'export italiano era significativamente cresciuto, al contrario di quanto spesso si ritiene, anche se meno che per altri Paesi (la Germania anzitutto).

La crisi ha interrotto questa dinamica virtuosa, ed anzi molte imprese industriali si sono chieste se la scelta di internazionalizzarsi fosse stata prudente, vista la caduta dell'export e le oscillazioni dei prezzi e dei cambi cui sono state esposte nel 2009. Il risultato è che i due "margini" si sono contratti nell'ultimo biennio: meno imprese coinvolte con l'estero; meno prodotti venduti e meno mercati serviti, da ciascuna impresa in media. La caduta dell'export ha colpito in proporzione più le imprese di grandi dimensioni che quelle piccole, e anche la diminuzione del numero di mercati serviti in media da ciascuna impresa è sintomo della maggior difficoltà relativa delle grandi imprese, associate di solito a una maggiore diversificazione dei mercati di sbocco.

Dopo la crisi, il mondo è cambiato, e i modelli di *business* e di ricerca di opportunità di prima rischiano di non funzionare più. Il pericolo per le nostre imprese industriali, quelle che sono "costrette" a innovare perché più esposte comunque alla concorrenza estera, è di cogliere in ritardo la ripresa ove essa si va consolidando, e nel frattempo di subirla, quella concorrenza, sul mercato italiano. È infatti un errore ritenere che il concetto di competitività internazionale che utilizziamo per spiegare l'apprezzamento che le merci prodotte in Italia riscuotono presso i clienti, riguardi solo le quote o la crescita delle vendite all'estero, come spesso si sostiene enfatizzando solo la dinamica dell'export e trascurando quella dell'import. Gli sviluppi sul mercato italiano sono altrettanto significativi, e questo segna una differenza cruciale tra le imprese manifatturiere e molte delle imprese del terziario. Queste ultime, dalle banche alla sanità alla pubblica amministrazione, sono almeno in parte protette dalla concorrenza estera mentre per l'industria innovare e internazionalizzarsi non è solo un'opzione per presenziare i mercati stranieri, ma una necessità per conquistare e mantenere i clienti italiani. E mai come in questa congiuntura, è decisiva la velocità con cui le imprese reagiscono agli impulsi dei mercati, per catturare e fidelizzare i potenziali acquirenti che si muovono in base a nuovi modelli di spesa, con una maggiore parsimonia rispetto al boom globale del 2006-7, ma ancora più attenzione a qualità e affidabilità delle merci, ed ai servizi più o meno innovativi da affiancare ai beni.

Esempi della reazione innovatrice del mondo imprenditoriale italiano di fronte alla crisi non mancano. Le imprese alimentari hanno avviato da qualche anno il processo di costituzione della Piattaforma Tecnologica Nazionale "*Italian Food for Life*", cui partecipano i principali attori della filiera agro-alimentare, della ricerca e delle istituzioni. L'obiettivo è di incentivare la ricerca e l'innovazione tecnologica a livello nazionale, in modo da rafforzare le basi scientifiche e tecnologiche dell'industria alimentare, favorendo lo sviluppo e la competitività, proprio e in primo luogo delle piccole imprese. Nel Biotech per la Salute, un comparto con circa 200 aziende in Italia - molte delle quali Pmi - si investe in media il 19% del fatturato in R&S, con una *pipeline* di Ricerca con centinaia di prodotti in sviluppo. Il successo, per queste imprese, nasce dalla capacità di entrare in un rete internazionale, dinamico, agile e composto da numerosi attori, ciascuno con competenze di eccellenza in una specifica operazione e in grado di rilanciare nel continuo la propria *leadership* sulla frontiera dell'innovazione. A fronte di questi casi virtuosi, e di molti altri ancora, c'è tuttavia una parte rilevante della classe dirigente imprenditoriale che stenta a re-interpretare l'intreccio tra risorse e opportunità nel Mondo Nuovo del dopo-crisi (si veda il Riquadro 2 sulle filiere globali), e che non sempre riesce a dialogare in modo costruttivo con gli altri segmenti di classe dirigente sul territorio.

Col mutare del modello di impresa, sempre meno chiusa, cambia anche, rispetto a pochi anni fa, il modo con cui i "Sistemi-Paese" si muovono nell'arena globale, con i

governi nazionali in testa. La crescita dell'Asia tutta, emergente e non, continua ad essere trainata dall'export, e i governi di quei paesi continuano a favorire le imprese esportatrici. Anche gli Stati Uniti stanno chiaramente dicendo al mondo, con tutta una serie di provvedimenti e di annunci dell'amministrazione Obama, di non voler più svolgere il ruolo di "compratori di ultima istanza" del pianeta. La recente *National Export Initiative* americana prevede di stanziare 140 milioni di dollari solo per assumere esperti che assistano le Pmi USA sui mercati esteri, con una vero e proprio "scouting" delle opportunità e delle risorse. Il nostro maggior concorrente europeo, la Germania, da parte sua, investe grandi risorse nella sua politica e diplomazia commerciale. Rispetto agli Stati Uniti, la Germania ha un modello più centralizzato, che ruota attorno al BMWI, il Ministero Federale dell'Economia e della Tecnologia. Da notare che, in entrambi i casi, parliamo di due Stati federali. Il BMWI dichiara di avere, tra i suoi obiettivi, proprio il sostegno all'internazionalizzazione delle Pmi, che sono meno numerose che negli Stati Uniti e in Italia, e soprattutto più grandi che nel nostro Paese (sono medie, più che piccole imprese, col nostro metro nazionale). Il punto davvero interessante è che il "modello tedesco", una volta stabilita la regia centrale del BMWI, fa ampio ricorso alla sussidiarietà: un fulcro del sistema sono le Camere di commercio all'estero - che hanno un ruolo molto incisivo - e che sono finanziate per solo un quarto dal governo, mentre per il resto si auto-finanziano con gli associati. C'è poi una rete di "export business angel" che hanno esperienza e conoscenze nei diversi mercati, e vengono attivati a seconda delle necessità.

Vincolato com'è dai saldi di finanza pubblica, dall'eredità di sprechi e duplicazioni delle nostre "diplomazie" economiche pseudo-federaliste, e con una riforma sempre pendente ma non ancora realizzata degli enti per l'internazionalizzazione, l'Italia rischia il destino del vaso di coccio tra quelli di ferro, ovvero di lasciare le imprese a loro stesse nell'arena globale. Servono non solo e forse non tanto lo Stato nelle sue articolazioni, ma un sistema di intermediazione di attori del privato capaci di rispondere alle nuove domande di coordinamento e di "infrastrutture" immateriali. Chi può svolgere - ad esempio - una "intelligence" per l'export delle piccole imprese industriali sono le nostre banche presenti nei mercati emergenti, e alle prese con una dichiarata ridefinizione del loro *business* verso l'economia dei territori e della produzione. Non si tratta solo di assecondare l'export con nuove linee di credito e prodotti finanziari innovativi (qui le banche si stanno già muovendo: si vedano alcune proposte formulate nel Riquadro 2), ma di stimolare l'export dei Piccoli coordinando le conoscenze che le banche già hanno delle imprese clienti e dei mercati esteri, con un investimento in termini di valutazione dei progetti industriali. Si tratterebbe sia di un ripensamento del ruolo di segmenti importanti delle nostre classi dirigenti (il ceto bancario, quello imprenditoriale); sia di un esempio virtuoso di sussidiarietà orizzontale in una società che troppo spesso attribuisce solo alla P.A. i suoi limiti; sia di un caso di coordinamento efficace in ambiti locali dove spesso si pecca per eccesso di solipsismo (si veda la parte prima del rapporto a cura di Nadio Delai).

## Riquadro 2

### Filiere globali e reti di impresa: nuovi modelli di relazioni banca-impresa per il “Mondo Nuovo”

Oltre a determinare l'irrompere nei mercati europei di nuovi concorrenti localizzati in paesi a basso costo del lavoro, la globalizzazione ha prodotto l'effetto di sviluppare nuovi circuiti di conoscenza a livello mondiale. Le dinamiche in atto nelle filiere globali impongono ai distretti la difficile sfida di far convivere gli storici vantaggi del radicamento locale con l'esigenza di maggiore apertura ai mercati internazionali e ai nuovi circuiti di approvvigionamento dei fattori produttivi e della produzione. Tali circuiti implicano la trasformazione delle tradizionali reti locali in reti transnazionali, attraverso un ripensamento dei modelli di *business* consolidati e delle tradizionali catene del valore. Quindi, il binomio locale/globale e i nuovi circuiti della conoscenza rendono obsoleta la forma tradizionale dei distretti industriali italiani, che si sono sviluppati essenzialmente come reti contestuali chiuse. La relativa chiusura di questi sistemi verso l'esterno ha costituito in passato un punto di forza, in quanto ha contribuito a rafforzare la coesione interna e l'identità collettiva, con il consolidamento del cosiddetto capitale sociale. Oggi, però, questo carattere di quasi autoreferenzialità appare rischioso. Infatti, le tradizionali economie esterne, che in passato hanno consentito a tante piccole e piccolissime imprese di superare i limiti derivanti dalla piccola dimensione, consentono sempre meno di colmare i gap di competenze aziendali che oggi si manifestano. I processi di aggiustamento dei distretti non sono omogenei e sono condizionati all'apertura verso l'esterno soprattutto delle imprese distrettuali più dinamiche, che hanno scoperto come le opportunità legate alla collaborazione con partner anche molto lontani possano essere più vantaggiose rispetto alle relazioni con partner interni al distretto. Nei distretti dove l'evoluzione sopra descritta è meno radicata e diffusa si registrano sempre più evidenti segnali di crisi, in termini di calo dei volumi di produzione ed export.

I messaggi-chiave per le Pmi che emergono dal mutato contesto competitivo e dall'evoluzione dei modelli di sviluppo territoriale sono i seguenti: a) dai mercati esteri giunge la spinta per le imprese italiane per ridefinire le proprie strategie competitive; b) le filiere globali impongono un ripensamento dei modelli di *business* e delle catene del valore tradizionali; c) le reti di impresa possono in alcuni casi costituire un'alternativa valida rispetto all'approccio autonomo ai mercati esteri.

Cosa potrebbero fare le banche per sostenere le imprese in questa delicata fase di transizione? Per la *ripresa del ciclo economico*, fornire nuovi strumenti di offerta bancaria, con una serie di prodotti disegnati specificatamente per accompagnare le aziende nella fase di ripresa: ad esempio, prestiti con caratteristiche di grande flessibilità in termini di durata e pre-ammortamento, destinati alla ristrutturazione di immobili, o all'acquisto di impianti o macchinari necessari allo svolgimento dell'attività aziendale; oppure prestiti per sostenere l'assunzione di nuovi dipendenti e/o il riassorbimento dalla cassa integrazione; infine, linee di fido a breve termine per smobilizzare crediti commerciali finalizzate ad anticipare gli incassi di crediti e contratti legati a rapporti con la pubblica amministrazione, con adempimenti molto semplificati per le imprese creditrici.

Per la *competitività e innovazione*, le banche potrebbero offrire assistenza alle aziende che intendono riattivare investimenti produttivi: ad esempio, mutui finalizzati per investimenti volti

all'arricchimento del contenuto tecnologico di prodotti, processi e/o servizi dell'impresa richiedente e/o al miglioramento dell'organizzazione e della sua struttura aziendale; finanziamento di progetti di Ricerca & Sviluppo destinati alla realizzazione di nuovi prodotti, processi produttivi e servizi tecnologicamente innovativi per il cliente; infine, finanziamenti destinati agli *start-up* con la finalità di supportare le iniziali necessità di liquidità di finanziamento del circolante e sostenere gli investimenti necessari all'avviamento.

Per le *reti di impresa* e la *formazione*, in collaborazione con le Associazioni di Categoria, le banche dovrebbero organizzare percorsi di costruzione o rafforzamento di reti, e percorsi destinati a giovani e neolaureati per fornire loro le informazioni di base che occorrono a chi voglia attivare un'esperienza imprenditoriale.

### *Le classi dirigenti locali e il "Mondo Nuovo"*

Come si vanno rapportando le Classi dirigenti locali al dopo-crisi e al Mondo Nuovo che ne esce? Quali rappresentazioni forniscono delle trasformazioni in corso, delle risorse e dei modelli adottati nei territori ove operano, e della loro stessa adeguatezza come dirigenti? E come vengono affrontati i temi della atavica frammentazione delle Classi dirigenti italiane, nonché del loro aggiornamento, apertura verso l'estero, "svecchiamento"? Sono questi gli argomenti della Parte prima del Rapporto a cura di Nadio Delai, che si fonda sull'indagine sul campo svolta quest'anno in sei territori, per lo più di tipo "intermedio", ovvero di dimensioni non troppo grandi seppur significative in termini sociali ed economici. In ogni realtà locale, da Torino a Lecce, passando per Varese, Treviso, Reggio Emilia, Ancona, si è effettuato un *Focus Group* con i rappresentanti delle Classi dirigenti (si veda il Riquadro 3 per una estrema sintesi delle principali sensibilità e strategie emerse da questi incontri svolti sui territori). Si è predisposto inoltre un apposito questionario, articolato attorno ai temi dell'impatto della crisi sul territorio, delle risorse presenti sullo stesso, della rilevanza nel dibattito pubblico locale dell'argomento "Classe dirigente", della consapevolezza delle sfide che il Mondo Nuovo pone. Il questionario è stato somministrato a circa 200 rappresentanti delle Classi dirigenti locali. I risultati di questo esercizio sono contenuti sotto forma di casi di studio negli Allegati del presente volume, e sintetizzati nel capitolo 1.

La crisi è stata ormai largamente incorporata nell'immaginario sociale delle comunità locali italiane (con qualche difficoltà di rappresentazione che ancora emerge, ad esempio, dal *Focus Group* di Ancona), ma le classi dirigenti hanno ancora difficoltà a gestire "l'era delle aspettative decrescenti" (Krugman). La domanda principale che le classi dirigenti locali debbono porsi, infatti, è come gestire in modo progressivo e non regressivo, il ridimensionamento delle aspettative sociali, ovvero come evitare di piangersi addosso e investire le risorse che esistono sui territori in modo innovativo, per catturare le opportunità del Mondo Nuovo, preservando e alimentando la coesione sociale e le forme partecipative che costituiscono un patrimonio non secondario della "provincia" italiana. Naturalmente la domanda non ammette risposte facili, né pigramente

riproducibili da una realtà locale alle altre. Al tempo stesso, parziali, possibili risposte esistono, e si trovano anche nelle pagine di questo Rapporto. Ad esempio, occorre mobilitare gli estesi patrimoni privati presenti sui territori italiani, con nuove forme di finanza che prevedano rischi e vantaggi esplicitamente partecipati e suddivisi tra imprese, banche, grandi investitori e famiglie, per rendere davvero efficace uno dei nostri punti di forza, ovvero una notevole - anche se purtroppo sempre più concentrata - ricchezza privata a fronte del debito pubblico. Se queste ricchezze privilegiassero sempre più la rendita rispetto al rischio dell'innovazione, la conservazione rispetto alla mobilità; oppure se venissero sempre più investite all'estero, i patrimoni dei territori italiani sarebbero destinati a scemare in tempi brevi, come già segnalano da qualche tempo le statistiche della Banca d'Italia. Oppure occorre che banche e Pmi trovino nuove forme di relazione, senza sempre la spalla del sistema pubblico, con *manager* cosmopoliti, ma al tempo stesso esperti delle potenzialità produttive italiane e delle opportunità del Mondo Nuovo. Nuovi ruoli per le classi dirigenti vanno presto generati, e in alcuni contesti locali potrebbe essere una nuova generazione di classe dirigente ad assumerli (si veda il caso di Reggio Emilia, nel Riquadro 3).

Le tre debolezze delle classi dirigenti locali, già menzionate all'inizio di questa Introduzione, accomunano i territori italiani da Nord a Sud, con la specificità che nel Settentrione emerge una maggior sensibilità rispetto all'elaborazione di risposte condivise e coordinate. Troppo spesso infatti le iniziative di aggregazione scontano grandi limiti di duplicazioni e di conflittualità tra i diversi attori. L'assenza storica di un player di grandi dimensioni che agisca da catalizzatore amplifica sovente la frammentazione dell'azione sociale (non a caso la performance di Torino sembra migliore sotto questo aspetto: si veda il Capitolo 1). In generale, non si può sostenere che le classi dirigenti locali garantiscano prestazioni migliori di quelle centrali ma un vantaggio che permane sui territori è la maggior vicinanza dei cittadini alle classi dirigenti che agisce da pungolo.

A fronte di storiche debolezze, acuite dalla crisi, i territori italiani dispongono di risorse notevoli per affrontare le sfide del Mondo Nuovo: dalla capacità riconosciuta di reazione alla crisi da parte del tessuto di impresa che ha mostrato spirito di concretezza, pur attraversando di recente situazioni anche molto dure; al valore, altrettanto riconosciuto, della produzione locale, che ha costituito almeno fino al 2010 un elemento di tenuta della ricchezza delle famiglie e delle imprese, nonché dell'occupazione, in molti contesti; alla tenuta del tessuto sociale, con comunità abituate ad "assorbire" le difficoltà e con un livello di coesione che diventa a tutti gli effetti una risorsa competitiva del sistema. Si tratta, da parte delle classi dirigenti locali, di disimparare parte del "vecchio", e fare esperienza e pedagogia del Mondo Nuovo, per costruire ponti tra quelle risorse e le opportunità che emergono.

### Riquadro 3

	<b>La principale suggestione che proviene dai <i>Focus Group</i> svolti con le Classi dirigenti dei territori</b>	<b>Le principali iniziative delle Classi dirigenti dei territori in tema di contrasto della crisi e rilancio nel Mondo Nuovo</b>
Torino	Si organizzano numerose occasioni di dibattito informali (come quello stimolato dei Giovani Imprenditori) ma occorre lavorare più intensamente affinché queste sfocino in effettive proposte condivise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrazione delle PMI operanti sul territorio</li> <li>- Collegamenti tra università e imprese per posizionare gli studenti migliori</li> <li>- Forti investimenti nei settori produttivi ad alto tasso tecnologico, meno colpiti dalla crisi</li> </ul>
Castellanza (VA)	Gli imprenditori si confrontano di continuo sul tema, ma la classe politica sembra voler restare ai margini del dibattito. Il livello di autocritica di chi dirige le aziende è piuttosto elevato. Si dimostra una disposizione piuttosto favorevole a un ricambio della classe dirigente non brusco, su base meritocratica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificazione della filiera produttiva per diminuire la concorrenza interna</li> <li>- Accordi con le banche per facilitare l'accesso al credito</li> <li>- Riduzione dei tavoli di concertazione, troppo numerosi e poco rappresentativi</li> <li>- Forti investimenti nei settori tecnologicamente più avanzati</li> </ul>
Mogliano Veneto (TV)	Il dibattito si sviluppa sia all'interno della classe dirigente che all'esterno. La cittadinanza qui è, infatti, particolarmente attiva e attenta ai principali temi dell'agenda pubblica e privata	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allearsi, per superare i particolarismi e salvare le tante realtà produttive, importanti ma spesso troppo piccole per sopravvivere da sole alla competizione dei mercati internazionali</li> </ul>
Reggio Emilia	La discussione sul tema è bloccata dalle forti ricadute della crisi, che inducono a concentrarsi sull'emergenza occupazionale, rinviando ogni discussione di ampio respiro sulla classe dirigente. In generale si riconosce comunque che l'attuale classe dirigente non sarà in grado di sopravvivere nel Mondo Nuovo del dopo-crisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numerose iniziative promosse dal sistema politico locale per offrire aiuto a chi ha perso il lavoro</li> <li>- Rafforzamento del campo d'azione del terzo settore in ambiti prima quasi del tutto "coperti" dal governo locale</li> <li>- Primi timidi tentativi di collegare il mondo dell'impresa a quello dell'università e della ricerca</li> </ul>
Ancona	Emerge un profondo senso di smarrimento e crisi d'identità, dopo gli "anni ruggenti" della Terza Italia e del modello marchigiano	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La classe dirigente locale sta attraversando ancora la fase dell'individuazione chiara dei problemi-chiave, prima di cercare conseguenti possibili soluzioni</li> </ul>
Lecce	Nonostante la crisi d'identità affligga la classe dirigente, nelle nuove generazioni a capo della politica e delle imprese c'è fermento e tensione verso il futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ripartire dalle risorse paesaggistiche e tradizionali del territorio, arricchendole con l'innovazione e la ricerca, per vincere le partite del Mondo Nuovo</li> </ul>

### *Classe dirigente declinata al femminile e al "giovane": lavori in corso...*

Gli universi giovanile e femminile italiani, assai penalizzati in termini di occupazione, redditi, carriere, racchiudono patrimoni di energie e intelligenze indispensabili per il futuro del nostro Paese. Si tratta di risorse spesso poco valorizzate, ma che dimostrano una straordinaria capacità progettuale, quando si apra loro la possibilità di dimostrare le loro qualità. È dunque un segnale assai positivo che oggi, nel dibattito pubblico italiano, abbia finalmente conquistato spazio l'esigenza di dedicare le classi dirigenti al femminile, e in senso giovanile. Naturalmente, occorre augurarsi che alle parole seguano presto comportamenti conseguenti, pur nel rispetto di diverse opzioni pragmatiche che vanno sottoposte al vaglio empirico dei risultati nel tempo.

Nel Capitolo della Terza Parte del Rapporto, a cura dell'Associazione Management Club, vengono identificate alcune priorità d'azione, le "parole chiave dello sviluppo", che tracciano i contorni di una possibile strategia delle classi dirigenti per la promozione del talento giovanile. Dare spazio ai giovani nell'economia, significa supportare e finanziare idee di *business*, favorire l'incontro tra ricerca e impresa, e promuovere idee originali (come ha fatto ad es. Premio Nazionale per l'Innovazione). Un'altra opportunità offerta ai giovani viene dal mondo della finanza e in particolare dal *venture capital* che, seppur scarso nel nostro Paese, offre talvolta qualche concreta possibilità di finanziamento delle idee imprenditoriali d'innovazione. Non mancano poi progetti volti a promuovere idee che mettano al centro il cittadino nel rispetto dei principi di sostenibilità sociale, ambientale ed economica (es. Italia Camp). Qualcosa, dunque, si muove: alcuni di questi progetti, particolarmente interessanti, sono brevemente descritti a mo' di esempio nel Riquadro 4.

#### **Riquadro 4**

##### **Un piccolo "campionario" di progetti di nuova imprenditorialità e di innovazione realizzati da giovani in Italia**

###### **AMOLAB - Vincitore PNI - Premio nazionale innovazione 2010**

L'iniziativa AMOLAB nasce da giovani ricercatori del CNR di Lecce con giovani imprenditori nel settore biomedicale. AMOLAB intende aumentare la confidenza in sala parto durante il travaglio, attraverso lo sviluppo e commercializzazione di un dispositivo medico ad ultrasuoni in grado di misurare tutti gli indicatori di avanzamento di un parto in modo automatico, oggettivo, non-invasivo, e quindi indipendente dalla sensibilità dell'operatore. Il dispositivo, frutto di un brevetto nazionale e uno internazionale, è in fase avanzata di sviluppo avendo già completato la definizione della tecnologia, la validazione clinica con prove strumentali ed essendo il prodotto già in forma prototipale.

###### **IPAD LAB - PNI 2010**

IPADLAB si focalizza sullo sviluppo e l'applicazione di tecniche avanzate di diagnostica biomolecolare. Il vantaggio dell'analisi del materiale genetico (DNA/RNA) rispetto a tecnolo-



gie convenzionali (saggi biologici ed immunologici), in termini di sensibilità, specificità, disegno razionale, versatilità e potenziale di sviluppo, giustifica questa scelta strategica. La miniaturizzazione e l'automazione applicabili alle analisi molecolari consentono ad IPAD-LAB di raggiungere economie significative e alti volumi di analisi effettuabili in tempi brevissimi, a prezzi competitivi rispetto ai metodi tradizionali. IPADLAB, tramite un network di unità di supporto delocalizzate (*pre-lab units*), può quindi svolgere le analisi su scala globale, divenendo punto di riferimento per l'agevolazione dei flussi di import-export in campo agricolo.

#### **ROADRUNNERFOOT** - *Italian Business Angels Network*

La Roadrunnerfoot Engineering s.r.l. nasce su iniziativa di Daniele Bonacini, (ingegnere meccanico e atleta paraolimpico di Atene 2004, in quanto amputato) come *spin off* dell'ex - Politecnico Innovazione di Milano. La Roadrunnerfoot è la prima azienda italiana che progetta, produce e vende ausili per disabili tra cui soprattutto componenti per protesi ortopediche. Grazie al supporto di IBAN ha trovato il proprio Business Angel che ha apportato capitale e competenze nella gestione economico-finanziaria dell'azienda. Ciò ha permesso alla società di avviare la produzione e di poter contare, per il lato amministrativo, sulle competenze finanziarie di un *manager* dalla lunga esperienza.

#### **CALLIMACO** - *Italian Business Angels Network*

*Callimaco* è una startup nel settore delle biotecnologie che, sulla base di un nuovo tipo di algoritmo (BaseRank), ha sviluppato alcuni prodotti bioinformatici capaci di rivoluzionare il mercato della ricerca medico-scientifica. La soluzione bioinformatica, messa a punto da due ricercatori dell'Università di Pisa, permette infatti un drastico abbattimento dei tempi e dei costi di ricerca per le analisi dei geni effettuate per mezzo di microarrays Affymetrix Gene Chip™ (la tecnologia più avanzata per esaminare il profilo d'espressione di un gene o per identificare anche tutto il patrimonio genetico di un organismo), e conduce quindi a una efficacia ancora sconosciuta nelle analisi di laboratorio indirizzate a studi e ricerche nella biogenetica, settore determinante negli anni a venire.

#### **HYBIOFLEX** - *Italiacamp*

Produzione flessibile di idrogeno da biomassa per la generazione di energia elettrica e calore su piccola scala a bassissimo impatto ambientale e alta efficienza. L'idea proposta si colloca nella cornice di un'attività di ricerca mirata alla diffusione del modello di sviluppo sostenibile legato al concetto di ciclo chiuso, nel quale le risorse non siano consumate, ma vengano utilizzate e riutilizzate nel tempo. L'iniziativa si propone di sviluppare piccoli impianti di gassificazione di biomassa accoppiati a sistemi di produzione di potenza elettrica, permettendo un utilizzo efficace di quelle biomasse definite "da filiera corta", il cui punto di reperimento è vicino al punto di utilizzo energetico.

#### **ASTA PER LA LOCALIZZAZIONE** - *Italiacamp*

L'idea propone un nuovo approccio amministrativo nella localizzazione delle grandi infrastrutture. Si propone l'adozione di un modello procedimentale che sia in grado di convogliare in un unico modello le positività dei regimi attualmente esistenti, ossia quello accentrato dell'in-

tesa debole o forte e quello decentrato con autolimiti. A tal fine, vengono ripartiti in maniera più netta i poteri di iniziativa e le responsabilità tra centro e periferia; viene individuato il principio generale della equa ripartizione del carico infrastrutturale tra i diversi territori e infine, per favorire la partecipazione dal basso, si propone la creazione di mercati artificiali delle localizzazioni, nella duplice forma di: gare per le compensazioni fra comunità oppure meccanismi di incentivi/sanzioni a territori all'interno di macro-regioni.

Il contributo femminile al reddito familiare è stato essenziale per il benessere relativo della famiglia, durante questa Grande Crisi, e ha costituito un indispensabile ammortizzatore, anche se solo parziale, contro la perdita di reddito causata dall'aumento della disoccupazione maschile. Il persistere di differenziali salariali di genere nonché il preponderante peso delle donne nelle forme di lavoro discontinuo e/o sommerso, sono sempre più immotivati in termini di "merito", poiché sin dai banchi di scuola le donne dimostrano di essere più studiose e preparate. All'Università, da qualche anno, le studentesse italiane hanno recuperato lo svantaggio formativo nel settore delle nuove tecnologie e delle scienze. La notevole domanda di figure professionali legate ai settori scientifico-tecnologici ha determinato, infatti, un sensibile incremento di presenze femminili all'interno di corsi di laurea tradizionalmente "maschili", come Ingegneria, Economia e Matematica (si veda il capitolo di Marcella Corsi nella terza parte del Rapporto). Ma quando ci si trasferisce nel mondo del lavoro, le cose vanno diversamente. L'ascesa alle posizioni di vertice appare ancora lenta, mentre persiste una marcata differenza salariale: i dati più recenti dell'Unione europea mostrano che le donne guadagnano in media il 18% in meno degli uomini, un divario che resiste nonostante gli sforzi fatti per eliminarlo. Nonostante persistano queste differenze, la maggiore istruzione femminile si accompagna progressivamente a livelli di impiego più alti. Nel nostro Paese, i divari di genere nel reddito sono meno forti rispetto ad altri paesi europei, ma si accompagnano a un tasso di occupazione femminile tra i più bassi, al 45,8% secondo gli ultimi dati Eurostat, nonostante l'aumento dell'occupazione delle donne che si era riscontrato prima della crisi. E ben poco consola sapere che - in proporzione - meno donne che uomini hanno perso il lavoro negli ultimi tempi.

La partecipazione delle donne alla classe dirigente politica europea mostra che i paesi più avanzati hanno performance uguali o in alcuni casi peggiori degli altri. In termini di parlamenti nazionali, l'Italia, con il suo 20% non è lontana dalla media europea, sebbene ci siano paesi come quelli nordici o, in misura però inferiore, la Spagna e la Germania, che hanno raggiunto livelli di rappresentanza femminile più vicini alla soglia critica fissata dalla Commissione europea al 25%. È a livello di rappresentanza legislativa regionale che la situazione peggiora: l'Italia risulta avere un deficit di presenza femminile nelle assemblee regionali (12%), sebbene riprenda quota con riferimento agli esecutivi (si veda il capitolo di Marcella Corsi). Le energie e le risorse di una classe dirigente femminile devono ancora pienamente dispiegarsi nel nostro Paese, e non sempre le élite sui territori danno il buon esempio, anche rispetto al livello centrale.

Ma la politica non veste “la maglia nera”: nei settori economico-finanziari i dati della Commissione europea sono ben più sconcertanti. Nell’insieme dei paesi dell’Unione europea, nelle principali aziende quotate in borsa sono solo il 3% le donne tra i presidenti dei consigli di amministrazione o gli amministratori delegati (stessa percentuale in Italia). Guardando oltre, il nostro Paese è ventinovesimo (su 33 paesi censiti) per numero di donne presenti nei consigli d’amministrazione (con il 5% degli amministratori, contro una media UE 27 del 12%), seguita solo da Malta, Cipro, Lussemburgo e Portogallo. Nonostante siano alla guida di imprese più piccole, che negli ultimi anni hanno avuto in media risultati peggiori rispetto alle società maggiori, le aziende guidate dalle donne hanno accresciuto più velocemente i ricavi, generato più margini lordi, chiuso più frequentemente l’esercizio in utile, e non denotano un livello di rischio superiore rispetto a quello delle aziende a guida maschile. Tutto indica che sia giunto davvero tempo che il fattore “D” sia valorizzato per quel che merita nella nostra società: ne guadagnerebbe l’Italia, prima che le italiane.



**parte prima**  
**le classi dirigenti locali**  
**e il passaggio oltre la crisi**



# le classi dirigenti locali e il passaggio oltre la crisi

di **Nadio Delai**

## La proiezione locale dei paradigmi del 2010

A conclusione del precedente Rapporto<sup>1</sup> si erano individuati alcuni paradigmi interpretativi che si riteneva potessero essere iscritti d'ufficio all'interno dell'Agenda Pubblica dei diversi Paesi, Italia compresa.

Naturalmente l'evoluzione della crisi, dei processi e dei soggetti in gioco, nonché le novità che via via si sono imposte sul piano esterno come pure su quello interno hanno complicato ulteriormente il quadro. Come conseguenza si sono aggiunti problemi nuovi (come ad esempio i recenti sommovimenti nel bacino del Mediterraneo) o si sono consolidati problemi già sul tappeto (come la crisi fiscale di alcuni Stati, la ripresa troppo lenta dell'economia almeno dell'Europa, l'aumento della disoccupazione, in particolare quella giovanile, ma non solo, e così via).

Tra i tanti, possibili, punti di attenzione che il presente Rapporto dedica al tema specifico della classe dirigente ormai da qualche tempo, si è voluto questa volta porre l'attenzione sui territori del nostro Paese, sulla parallela evoluzione della crisi e sulle attitudini delle classi dirigenti locali rispetto al "Mondo Nuovo".

Questa scelta si basa su una molteplicità di ragioni che possono essere riportate sostanzialmente all'esigenza:

- di riprendere il filo del ragionamento nazionale dei primi tre Rapporti, dopo l'esplorazione delle modalità con le quali le diverse classi dirigenti europee hanno affrontato la crisi;
- di riconoscere che anche sul tema della classe dirigente, l'articolazione localistica del nostro Paese ha un peso determinante e impone altrettanti ambiti di esercizio, attraverso cui le élite dei diversi territori affrontano l'attuale fase economica e individuano le risposte necessarie rispetto a essa;

1. Cfr. "Generare Classe Dirigente - Un capitale di fiducia da ricostruire per le élite europee", 4° Rapporto, 2010, pag. 31.

- di verificare come tali realtà locali abbiano incorporato le nuove esigenze che si sono formate e che si stanno formando sia sul piano dell'interpretazione sia sul piano dell'impegno nel trovare una strada di uscita che ci conduca verso un dopo-crisi meno incerto e più solido;
- di completare un ragionamento che era stato condotto in precedenza a livello nazionale sulle caratteristiche e sulle inadeguatezze della classe dirigente, poiché l'esperienza di chi lavora sul campo mostra come molte delle dinamiche trattate nel primo, nel secondo come pure nel terzo Rapporto, trovino altrettanti riscontri puntuali nel dibattito, nei comportamenti e nelle proposte che emergono dai singoli territori;
- di misurare quanto e come i paradigmi maggiormente significativi individuati lo scorso anno, siano percepiti dalle élite locali e soprattutto come siano fatti propri, anzi usati come una vera e propria leva interpretativa e strategica nei confronti delle trasformazioni che la crisi in corso finisce col generare.

Si ricorda a quest'ultimo proposito come si sia colto nel Rapporto 2010 una sorta di *core* interpretativo che ruotava attorno alle conseguenze derivanti dal ritorno al centro dell'importanza dell'economia reale, frutto dello sgonfiamento della bolla finanziaria di tre anni fa e del manifestarsi degli effetti negativi conseguenti.

Il che ha però messo bruscamente all'ordine del giorno tre paradigmi almeno, rispetto ai sei a suo tempo individuati e cioè:

- 1) l'inadeguatezza di strategie e di comportamenti, basati su una più o meno velata "replica del modello", già conosciuto e praticato in passato, a partire dal modo di fare impresa, ma estendibile al modo di fare istituzione o soggetto di rappresentanza: rivalutare l'economia reale implica non certo ritornare a quello che già si faceva prima, bensì compiere un salto di specie, una vera e propria "mutazione" del modo di essere e di operare;
- 2) l'inadeguatezza di continuare a battere esclusivamente la strada già percorsa della soggettività spinta (diventata spesso soggettivismo) da parte dei diversi protagonisti che per tradizione, siano essi imprenditori, soggetti pubblici o soggetti associativi, stentano ad abbandonare l'"area confinata" che corrisponde alla loro capacità di controllo individuale: passare a uno stadio più elevato dell'economia e della società, anche locale, richiede di allargare lo spazio della soggettività imprenditoriale, istituzionale, associativa, realizzando forme di convergenza e di alleanza tra soggetti diversi, le quali da troppo tempo sono dichiarate come assolutamente importanti (a parole), ma perseguite sin troppo lentamente (nei fatti);
- 3) l'inadeguatezza, infine, di guardare al sociale come a un puro soggetto passivo, destinato ad accettare la riduzione delle attese (di reddito, di occupazione, di sicurezza, di *Welfare*, ecc.) come logica conseguente del cambiamento di ciclo che ha mutato oltre che la realtà anche il "racconto" che le classi dirigenti tendono a fare dello sviluppo interrotto. Esso appariva prima della crisi come (impropriamente) rigonfio di attese eccessive e adesso (altrettanto impropriamente) vuoto di scom-



messe e di speranze condivise sul futuro che ci attende. Compiere uno sforzo sul piano del perseguimento di una competitività più spinta da parte delle aziende, dei territori, del Paese non può rappresentare un tema rinchiuso nella sola economia, bensì deve trovare una chiave per creare anche nuova coesione sociale attraverso l'introduzione di obiettivi realistici, ma tali da riaccendere un'"Idea di Paese". Senza di essa una classe dirigente non interpreta i fenomeni, non accompagna gli sforzi dei diversi protagonisti nell'uscita dalla crisi e non fa nascere un futuro condiviso, che abbia una capacità trainante, di cui il corpo sociale ha bisogno.

Tenendo presenti questi brevi richiami di continuità, in particolare con quanto esaminato lo scorso anno, si è proceduto questa volta all'indagine sul campo nel modo che segue<sup>2</sup>:

- si sono scelti sei territori, per lo più di tipo "intermedio" e cioè non di dimensioni troppo grandi e in qualche modo espressione dei tipici localismi italiani che diventano, nel caso specifico, anche "localismi di classe dirigente": essi non sono certo statisticamente rappresentativi, ma pur tuttavia nella varietà delle tipologie contengono abbastanza elementi per poter pesare le differenze come pure le eventuali convergenze (come si vedrà nelle pagine che seguono);
- si è effettuato quindi un *Focus Group* specifico per ogni situazione locale, con i rappresentanti di uno spaccato di classe dirigente, a cui si sono aggiunte alcune specifiche interviste individuali;
- si è predisposto infine un apposito questionario, articolato attorno ai temi dell'impatto della crisi sul territorio provinciale, ai problemi che maggiormente vengono avvertiti, nonché agli aspetti negativi e positivi che meglio caratterizzano il territorio esaminato, alla presenza o meno nel dibattito pubblico locale dell'argomento "classe dirigente", ai comportamenti di quest'ultima, alla consapevolezza delle scommesse in gioco che sono a un tempo locali ma anche extralocali (nazionali e globali); tale questionario è stato poi somministrato a un *panel* di classe dirigente che ha coinvolto su sei territori poco meno di 200 soggetti.

I risultati di questo esercizio sono contenuti sotto forma di *case-studies* negli Allegati del presente volume, da cui sono stati estratti i dati contenuti nelle tabelle che verranno via via commentate nella presente parte prima del Rapporto.

2. Ringraziamo le Associazioni degli industriali di Torino, Varese, Treviso, Reggio Emilia, Ancona e Lecce, oltre che l'Università LIUC di Castellanza, Assolombarda e Confindustria Roma che hanno contribuito attraverso l'organizzazione dei *Focus Group* e/o l'invio e il recupero dei questionari sulla classe dirigente locale.

## La percezione di un impatto forte della crisi ma con segnali di miglioramento

Ormai si è consapevoli che la situazione economica che viviamo non ha costituito e non costituisce solo un evento difficile da affrontare in concreto, bensì anche difficile da interpretare. E questo perché essa presenta tante facce diverse, non univoche e tali soprattutto da aver avuto un impatto mediatico straordinario sull'opinione pubblica.

Ecco allora che anche le classi dirigenti locali che sono state interrogate innanzitutto sulla percezione dell'impatto della crisi sulle attività economiche nel loro complesso, come pure sulle condizioni di vita delle famiglie, non potevano che dare risposte fortemente preoccupate e abbastanza uniformi, come mostra il primo gruppo di dati contenuti nella tabella 1.

Infatti il *panel* conferma (cfr. prima parte della tabella suddetta):

- da un lato, che le attività economiche nel loro complesso ne hanno risentito in maniera significativa nella quasi totalità (anche se l'analisi dei singoli casi mostra delle sfumature diverse tra realtà che ne hanno "risentito molto" e realtà che ne hanno "risentito abbastanza");
- e dall'altro, che le condizioni di vita delle famiglie residenti nei rispettivi territori mediamente hanno subito contraccolpi altrettanto seri anche se in tono lievemente minore (cosa che diventa più evidente se si scindono, come è stato fatto nell'analisi dei singoli casi, i giudizi che dichiarano di averne "risentito molto" o di averne "risentito abbastanza").

È evidente che la valutazione di ordine generale richiesta non può esplicitare un fenomeno che in realtà è tipico del nostro Paese e cioè la relativa maggior tenuta del soggetto famiglia rispetto al soggetto impresa: la continuità di reddito, la patrimonializzazione di una certa solidità media e diffusa, la quota elevata di risparmio (anche se un po' intaccato dalla crisi), l'intreccio dei redditi che si sostengono a vicenda fanno sì che davanti ai fenomeni negativi dell'andamento del ciclo economico il soggetto famiglia possa sì soffrire, ma anche difendersi, almeno per un certo tempo, se la crisi non diventa troppo grave e non si prolunga nel tempo oltre misura.

Pertanto va anche detto che se si compie un passo avanti nell'analisi, mettendo a confronto con costanza l'andamento delle attività economiche nel loro complesso e parallelamente le condizioni di vita delle famiglie (cfr. seconda parte della tabella 1) si vede come in ogni realtà locale - sia pure con intensità diverse - si assista a un fenomeno graduale di miglioramento delle percentuali positive e ad una contrazione complementare di quelle negative: e ciò vale per entrambi gli ambiti considerati (e cioè l'economia, da un lato e la vita delle famiglie, dall'altro).

Del resto anche la registrazione di quelli che possono essere i problemi più importanti vissuti nel territorio finisce col collocare entro i primi cinque (in ordine di intensità) i temi legati tipicamente alla crisi e cioè (cfr. terza parte della tabella 1):

- i problemi relativi alla possibile ripresa dell'economia;

- i problemi di occupazione e di Cassa Integrazione;
- i problemi di competitività delle imprese (in connessione o meno con la crescita della produttività delle medesime);
- i problemi legati al futuro e alla formazione dei giovani;
- seguiti dai problemi di immigrazione, di criminalità e sicurezza, di traffico.

E proprio al tema dei giovani è stata anche dedicata una domanda specifica del questionario che chiedeva ai componenti del *panel* quali fossero, a loro avviso, le prospettive future delle classi di età giovanili, valutando se vi sarà o meno mobilità sociale e di che tipo (ascendente o discendente). Le risposte mostrano - sia pure con sfumature diverse - il convincimento prevalente circa la probabilità che le giovani generazioni si trovino a svolgere in futuro un lavoro e ad occupare una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei genitori o al massimo simile a quella da essi goduta (cfr. quarta parte della tabella 1).

Fenomeni		Territori considerati																
		Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce											
<b>Quanto ne hanno risentito sino a oggi (<i>giudizi "Molto + Abbastanza"</i>)</b>																		
- le attività economiche nel loro complesso	100,0	97,8	89,7	100,0	100,0	94,8												
- le condizioni di vita delle famiglie	88,9	82,2	79,5	100,0	93,3	97,4												
<b>Qual è stato l'andamento da un anno all'altro</b>	<b>2009/ 2008</b>	<b>2010/ 2009</b>	<b>2011/ 2010</b>	<b>2009/ 2008</b>	<b>2010/ 2009</b>	<b>2011/ 2010</b>	<b>2009/ 2008</b>	<b>2010/ 2009</b>	<b>2011/ 2010</b>	<b>2009/ 2010</b>								
<i>Per le condizioni economiche:</i>																		
- migliore + uguale ma positivo	-	22,3	38,9	8,8	44,4	57,8	7,7	25,6	53,8	8,7	34,8	60,9	10,0	20,0	43,3	13,2	13,2	31,6
- uguale ma negativo + peggiore	100,0	77,7	61,1	89,0	55,6	42,2	87,2	69,3	38,5	91,3	60,9	39,1	90,0	80,0	56,7	84,2	84,2	65,8
<i>Per le condizioni delle famiglie:</i>																		
- migliore + uguale ma positivo	16,7	11,2	27,8	24,4	24,5	48,9	15,4	12,8	25,6	8,7	4,3	39,1	16,7	13,3	20,0	21,1	2,6	31,6

seque

segue Tab. 1 - La percezione della crisi da parte delle classi dirigenti locali

Fenomeni	Territori considerati																	
	Torino			Varese			Treviso			Reggio Emilia			Ancona			Lecce		
- uguale ma negativo + peggiore	83,3	88,8	72,2	75,6	75,5	51,5	82	84,6	71,8	91,3	95,7	60,9	83,3	86,7	80,0	78,9	97,4	68,4
Quali sono i primi 5 problemi del territorio	1° Ripresa dell'economia 2° Occupazione e CIG 3° Competitività imprese 4° Produttività imprese 5° Futuro dei giovani			1° Ripresa dell'economia 2° Occupazione e CIG 3° Competitività imprese 4° Traffico 5° Immigrazione			1° Occupazione e CIG 2° Ripresa dell'economia 3° Immigrazione 4° Criminalità e sicurezza 5° Competitività imprese			1° Ripresa dell'economia 2° Criminalità e sicurezza 3° Occupazione e CIG 4° Istruzione 5° Immigrazione			1° Ripresa dell'economia 2° Occupazione e CIG 3° Competitività imprese 4° Futuro giovani 5° Istruzione			1° Ripresa dell'economia 2° Occupazione e CIG 3° Ambiente/Inquinamento 4° Futuro giovani 5° Competitività imprese		
Prospettive future per i giovani rispetto ai genitori																		
- Lavoro e posizione sociale migliore	-			2,3			-			-			-			-		
- Lavoro e posizione sociale simile genitori	11,1			34,1			31,6			34,8			33,3			21,1		
- Lavoro e posizione sociale inferiore	88,9			63,6			68,4			65,2			66,7			78,9		
Totale	100,0			100,0			100,0			100,0			100,0			100,0		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## Una reazione "allentata" della classe dirigente e della popolazione

L'impatto della crisi, sempre significativo, anche se differenziato al suo interno a seconda dei territori e soprattutto delle singole aziende e della loro capacità di reagire in concreto, ha trovato classi dirigenti reattive, ma non troppo.

La voglia e la capacità di governare la crisi e il suo impatto da parte delle élite locali viene stimata (cfr. prima parte della tabella 2):

- come sostanzialmente "media" (o poco più) da parte dei diversi *panel* locali, salvo una critica più evidente da parte della realtà del Salento;
- e come più "pronunciata", qualora si considerino alcuni segmenti di classe dirigente: quelli appartenenti soprattutto alle imprese e alle loro associazioni di rappresentanza, nonché al mondo del sociale e in particolare a quello del volontariato; mentre viene stimata come più limitata da parte delle altre componenti (Pubblica Amministrazione in testa e soprattutto classi dirigenti politico-istituzionali).

Del resto gli elementi di una reazione tutto sommato "allentata" nei confronti dell'attuale situazione economica emergono ulteriormente se si considera che non c'è una strategia condivisa tra le classi dirigenti locali al fine di affrontare la crisi (cfr. seconda parte della tabella 2):

- o perché "non ci si pensa" oppure perché "esistono difficoltà di varia natura";
- o, se ci si pensa, si finisce col trovarsi ancora in una fase in cui "se ne sta solo discutendo" o "si è fatto qualche passo avanti", ma solo raramente si è davanti a un approccio strutturato e condiviso già operante in concreto.

Stante il legame che deve sempre esistere tra classe dirigente e popolazione sia sul piano dell'interpretazione degli "umori" sia sul piano dell'accompagnamento nelle difficoltà o nelle strategie di sviluppo della prima nei confronti della seconda, si è voluto anche stimare quale sia - nell'opinione delle élite intervistate - la voglia e la capacità di reazione rispetto alla crisi attuale da parte dei cittadini localmente residenti.

In tal caso si vede come il risultato tenda a "spaccare" in due parti più o meno equivalenti gli atteggiamenti della popolazione tra chi reagisce e chi risulta essere più prudente e "trattenuto" (cfr. prima parte della tabella 3).

Del resto se si considera il *sentiment* stimato come prevalente dei residenti nei singoli territori (cfr. seconda parte della tabella 3), è possibile cogliere una serie di atteggiamenti più negativi che positivi che vanno dall'insoddisfazione all'inquietudine, dallo smarrimento alla rassegnazione, dalla paura alla rabbia. Infatti le percentuali maggiori di risposte si addensano proprio attorno a questo tipo di atteggiamenti.

Peraltro va anche detto che non è che non esistano anche atteggiamenti positivi che fanno capire come - sia pure in tono minore - possano manifestarsi anche speranza e voglia di fare, coraggio ed entusiasmo, sensazione di continuità e positività.

In questo mix di atteggiamenti, stimati come presenti nella popolazione, si rispecchia anche il senso comune che percepisce un Paese più attento mediamente a “difendere” le posizioni raggiunte che non a proiettarsi verso un futuro che si avverte come problematico, difficile, incerto, fonte di preoccupazione, se non addirittura minaccioso in alcuni suoi aspetti.

Per fortuna esiste anche una componente attiva e reattiva di soggetti presenti nei vari ambienti, ma certamente particolarmente concentrati nelle imprese. Esse debbono infatti operare sul mercato e accettare la sfida quotidiana che ciò comporta, inventandosi il modo non solo di sopravvivere ma di salire di livello nella propria capacità competitiva.

Tab. 2 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione alla crisi da parte delle classi dirigenti locali

Fenomeni	Territori considerati					
	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
La differenziazione tra i diversi segmenti di classe dirigente						
- Tutte le classi dirigenti nel loro insieme	61,1	57,8	48,7	69,6	60,0	28,9
- Classe dirigente delle imprese	88,8	88,9	79,5	87,0	86,7	76,3
- Classe dirigente del sociale (in particolare del mondo del volontariato)	61,1	75,6	82,0	73,9	86,6	73,6
- Classe dirigente delle associazioni di rappresentanza delle imprese	50,0	80,0	64,1	78,3	73,4	52,6
- Classe dirigente politico-istituzionale (locale, regionale, nazionale)	44,4	26,6	20,5	34,8	30,0	23,7
- Classe dirigente della rappresentanza sindacale	38,9	37,8	59,0	39,1	53,3	29,0
- Classe dirigente dei media	38,9	26,6	20,5	30,4	26,7	39,5
- Classe dirigente della scuola, dell'università e della cultura	33,3	53,3	23,1	34,8	46,6	36,8
- Classe dirigente ecclesiale	27,8	44,4	48,7	43,5	63,3	39,5
- Classe dirigente della Pubblica Amministrazione	22,3	17,7	23,1	43,4	20,0	15,8
La presenza di una strategia condivisa tra le classi dirigenti per affrontare la crisi						
- No, per nulla, di cui:	33,4	46,6	56,4	56,5	56,6	63,2
• perché non ci si pensa	-	6,7	7,7	4,3	-	18,4

segue



**segue Tab. 2 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione alla crisi da parte delle classi dirigenti locali**

Fenomeni	Territori considerati					
	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
• per difficoltà di varia natura	33,4	39,9	48,7	52,2	56,6	44,8
- Sì, di cui:	66,6	46,7	41,0	43,5	36,7	36,8
• Se ne sta solo discutendo	33,3	31,1	25,6	17,4	16,7	28,9
• Si sono fatti dei passi avanti	22,2	15,6	12,8	26,1	20,0	5,3
• Si esiste una strategia condivisa	11,1	-	2,6	-	-	2,6
- Non saprei dare una valutazione	-	6,7	2,6	-	6,7	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondiregenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Tab. 3 - Stima da parte della classe dirigente della reattività alla crisi da parte della popolazione

Fenomeni	Territori considerati					
	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
<i>Voglia e capacità di reazione</i>						
- Molto pronunciata	-	6,7	-	4,3	6,7	21,1
- Abbastanza pronunciata	38,9	48,9	51,3	56,6	43,3	31,6
- Poco pronunciata	55,5	42,2	48,7	26,1	50,0	47,3
- Poca o nessuna voglia	-	-	-	4,3	-	-
- Non saprei dare una valutazione	5,6	2,2	-	8,7	-	-
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<i>Sentimenti negativi prevalenti (Giudizi "Molto + Abbastanza pronunciato")</i>	1° Insoddisfazione (100,0%)	1° Insoddisfazione (93,2%)	1° Inquietudine (97,4%)	1° Inquietudine (100,0%)	1° Insoddisfazione (96,3%)	1° Smarrimento (94,1%)
	2° Inquietudine (100,0%)	2° Inquietudine (86,4%)	2° Insoddisfazione (94,9%)	2° Smarrimento (95,7%)	2° Inquietudine (89,7%)	2° Insoddisfazione (91,2%)
	3° Smarrimento (94,1%)	3° Smarrimento (76,7%)	3° Smarrimento (94,7%)	3° Insoddisfazione (90,9%)	3° Smarrimento (82,1%)	3° Inquietudine (85,7%)
	4° Rassegnazione (88,2%)	4° Discontinuità (68,3%)	4° Rassegnazione (73,0%)	4° Discontinuità (81,1%)	4° Rabbia (80,0%)	4° Rabbia (82,9%)
	5° Paura (76,5%)	5° Rabbia (67,4%)	5° Paura (73,0%)	5° Rabbia (77,3%)	5° Discontinuità (76,0%)	5° Rassegnazione (80,5%)

segue

**segue Tab. 3 - Stima da parte della classe dirigente della reattività alla crisi da parte della popolazione**

Fenomeni	Territori considerati					
	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
Sentimenti positivi prevalenti (Giudizi "Molto + Abbastanza pronunciato")	1° Serenità (47,1%)	1° Speranza (64,4%)	1° Voglia di fare (44,8%)	1° Speranza (56,5%)	1° Speranza (48,1%)	1° Coraggio (37,2%)
	2° Continuità (47,0%)	2° Voglia di fare (53,4%)	2° Positività (43,2%)	2° Voglia di fare (54,5%)	2° Coraggio (42,8%)	2° Continuità (35,5%)
	3° Positività (41,2%)	3° Coraggio (47,7%)	3° Speranza (39,5%)	3° Positività (40,9%)	3° Voglia di fare (40,7%)	3° Positività (34,3%)
	4° Voglia di fare (38,9%)	4° Entusiasmo (46,5%)	4° Serenità (38,9%)	4° Coraggio (40,9%)	4° Entusiasmo (29,6%)	4° Speranza (33,3%)
	5° Speranza (29,4%)	5° Positività (40,9%)	5° Continuità (29,4%)	5° Entusiasmo (27,2%)	5° Positività (25,9%)	5° Voglia di fare (29,7%)

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## Una triplice debolezza delle élite locali

L'insieme delle analisi condotte sui diversi *panel* hanno affrontato in realtà una prevalenza di temi comuni (che sono poi diventati la parte maggioritaria del questionario somministrato alla classe dirigente), nonché di alcuni temi specifici e distintivi che fanno capo a ogni singolo territorio considerato (temi che a loro volta sono stati trasformati nelle domande restanti all'interno del questionario).

Le modalità di osservazione adottate (i *Focus Group*, le interviste, il questionario) hanno permesso di raccogliere una serie di "aspetti negativi", più o meno controbilanciati da "aspetti positivi" che caratterizzano ogni territorio messo sotto osservazione (per la cui visione completa si rimanda ai singoli studi del caso, collocati nell'Allegato del presente testo).

Tuttavia se si volesse fare il punto sul tema classe dirigente non ci si può esimere dal registrare tre debolezze di fondo, messe in luce dagli stessi intervistati.

La prima è quella di una risposta alla crisi non propriamente adeguata, compatta e significativamente reattiva, richiamata già nel precedente paragrafo. Peraltro a tale proposito non è fuori luogo tener presente che la fase economica che stiamo vivendo da ormai tre anni ha "spiazzato" ampiamente anche le classi dirigenti europee, come si è puntualmente mostrato nel Rapporto 2010.

La sorpresa della rottura del "pensiero unico" che aveva regnato incontrastato per almeno tre lustri (all'insegna del liberismo spinto, di una globalizzazione solo economica, di una competizione come valore portato all'estremo sino a una dimensione individualistica che faceva perdere il senso dei valori comuni) ha duramente colpito "in alto" (e cioè nelle élite internazionali) come pure "in basso" (e cioè nei vari localismi sino a quelli più piccoli). Sarebbe stato sorprendente se non fosse stato così. Di conseguenza trovare classi dirigenti territoriali un po' confuse, disorientate e in ordine sparso non può a sua volta rappresentare una sorpresa.

La seconda debolezza ha a che fare con gli "aspetti negativi" concernenti le caratteristiche che riguardano la classe dirigente locale e che sono state espresse con autocritica consapevole da parte degli intervistati. Tali aspetti appaiono già dalle poche osservazioni riportate (tra le tante avanzate) nella prima parte della tabella 4, insieme ai relativi livelli di consenso espressi dagli intervistati. Tali osservazioni vanno:

- dal rischio di un eccessivo autoriferimento locale delle classi dirigenti alla mancanza assai avvertita di una comune "Idea di sviluppo per il Territorio";
- da un riconosciuto indebolimento dell'insieme delle classi dirigenti locali alla mancanza di un articolato dibattito tra società civile e politica di cui ci sarebbe bisogno;
- sino alla riconosciuta difficoltà, più volte ricordata, di praticare la cooperazione tra i diversi segmenti di élite per il raggiungimento di comuni obiettivi del territorio, non solo come reazione alla situazione di crisi ma anche come costruzione del dopo-crisi.

Anche in tal caso è bene ricordare che merita una lettura più approfondita ed incrociata tra “aspetti negativi” e “aspetti positivi” quanto è contenuto negli studi del caso che si trovano nell’Allegato del presente testo.

E infine esiste una terza debolezza che investe specificamente i comportamenti dichiarati, nei loro limiti, dalle classi dirigenti locali.

In tal caso si tratta innanzitutto della presenza o meno dell’argomento classe dirigente (nei suoi aspetti di formazione, selezione e ricambio) all’interno dell’Agenda Pubblica locale. A tale proposito si riconosce che spesso tale argomento non è del tutto presente (e questo si verifica da un minimo di 1 caso su 10 a un massimo di 4 casi su 10, a seconda dei diversi territori analizzati, come mostra la seconda parte della tabella 4).

Ma soprattutto il fatto che si dichiara che il tema è iscritto nell’Agenda Pubblica o almeno che in qualche modo “se ne parla”, ciò non vuol dire che questo avvenga in maniera appropriata e, tanto meno, che questo si trasformi in concrete azioni. Un’apposita domanda del questionario infatti mette in luce come, pur registrando che dell’argomento qualità della classe dirigente si discute a livello locale:

- si è in fondo restii, sul piano dei comportamenti, a promuovere effettivamente i giovani talenti che ruotano attorno ai singoli protagonisti della classe dirigente;
- non si pensa con lucidità che la classe dirigente ha come obbligo, tra i tanti, quello di generare a sua volta nuova classe dirigente;
- oppure ancora si ritiene che siano sempre gli altri a dover generare nuova classe dirigente e non direttamente anche se stessi o il proprio gruppo di appartenenza.

Il risultato è che solo una netta minoranza (forse sarebbe meglio dire una minoranza trascurabile) dichiara che si è concretamente avviata qualche iniziativa o qualche progetto che ha a che fare con il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente come ovvia conseguenza del riconoscimento che l’argomento deve essere iscritto nell’Agenda Pubblica e deve trovare una sua concreta assunzione di responsabilità da parte delle élite locali.

Del resto, sempre parlando di limiti dei comportamenti dichiarati dagli stessi intervistati in tema di classe dirigente, tornano a emergere in maniera ancora più esplicita le osservazioni richiamate più sopra circa la difficoltà di cooperare tra segmenti di élite diverse, presenti sullo stesso territorio e con un oggettivo interesse a collaborare affinché quest’ultimo non solo reagisca alla crisi ma possa intraprendere una nuova strada di sviluppo. La tabella 5 ha esposto i livelli di accordo su alcuni fenomeni che spesso si rilevano nelle realtà locali (e certo non solo in quelle esaminate) sull’argomento classe dirigente e soprattutto sulla difficoltà di mettere in atto alleanze proficue ed incisive tra le élite che operano nella stessa area locale.

A proposito di spirito di collaborazione basti verificare come:

- ci siano spesso sin troppe iniziative formali di convergenza (una sorta di moltiplicazione dei “Tavoli”) che però finiscono con l’essere troppo numerose e contemporaneamente troppo frammentate, con una dispersione di energia e di risorse e

con risultati molto scarsi, in quanto esiste al fondo una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente;

- da un punto di vista concreto sia più facile trovare una situazione in cui ogni gruppo di classe dirigente lancia le proprie iniziative, ma poi “non vuole essere disturbato”, salvo non trovare quasi mai un momento conclusivo che espliciti una pubblica validazione dei risultati effettivamente ottenuti;
- e ancora, si ammetta che qualora si tenti di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare notevoli contrapposizioni da parte degli altri soggetti che esercitano sin troppo volentieri una sorta di “diritto di veto”.

Dietro tutto questo valgono le due osservazioni di fondo che sono emerse anche in precedenza e cioè:

- da un lato, la mancanza di una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo della propria area locale, sede che non sia condizionata da interessi di parte e che consenta di riflettere sul futuro del territorio;
- e dall'altro, il riconoscimento che esiste effettivamente una debolezza relativa alla marginalizzazione di fatto del tema classe dirigente che è ben lontano dall'essere inserito esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale.

In conclusione, le tre debolezze sopra richiamate non costituiscono solo una caratteristica distintiva delle realtà locali, visto che anche a livello nazionale il circuito di riproduzione della classe dirigente è in piena sofferenza, come è chiaro agli occhi di tutti e come il Rapporto sulla Classe Dirigente ormai ha messo in evidenza da quattro anni a questa parte. Esiste infatti una sorta di corrispondenza biunivoca tra nazionale e locale rispetto alla relativa marginalità del tema classe dirigente, alla necessità di esplicitarne caratteristiche e necessità, nonché di muoversi attivamente per migliorare i meccanismi di formazione, selezione e ricambio, indipendentemente dal livello territoriale di cui si parla.

A questo si aggiunga che esiste tuttavia una differenza tra nazionale e locale, poiché a questo secondo livello le inadeguatezze risultano forse ancora più evidenti proprio perché si vive “in presa diretta” tra classe dirigente e cittadini. Con la conseguenza che i problemi presenti localmente “chiedono” soluzioni concrete in tempi ragionevoli, su cui ciascun segmento di classe dirigente viene inevitabilmente valutato.

Forse anche per questo nelle opinioni raccolte attraverso *Focus Group*, interviste e *panel* si è stati, da un lato esplicitamente autocritici, e dall'altro consapevoli della necessità di compiere un passo avanti che abbia un più ampio respiro e non resti impaniata eccessivamente nel solo circuito della critica da parte dei cittadini oppure dell'auto-critica da parte della stessa classe dirigente.

Il paragrafo seguente è abbastanza indicativo della consapevolezza di dover compiere tale passo avanti.

**Tab. 4 - La presenza del tema classe dirigente nell'Agenda Pubblica**

Fenomeni	Territori considerati					
	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
I principali limiti riconosciuti ( <i>Giudizi "Molto + Abbastanza d'accordo"</i> )	- Rischio di eccessivo autoriferimento locale (77,7%)	- Mancanza di un'"Idea di Varese" condivisa (91,1%)	- Difficoltà di condurre strategie e progetti comuni (89,7%)	- Difficoltà di praticare cooperazione + competizione ( <i>competition</i> ) (87,0%)	- Una certa debolezza delle classi dirigenti dei vari settori (93,3%)	- Mancanza di un'"Idea per il Salento" condivisa (94,7%)
	- Mancanza di un'"Idea di Torino" condivisa (72,2%)	- Scarse occasioni di dibattito tra società civile e politica (57,7%)	- Mancanza di un'"Idea di Treviso" condivisa (87,1%)	- Ogni scelta diventa un problema di "consenso politico" (78,3%)	- Difficoltà di cooperare per obiettivi di sviluppo comuni (86,7%)	- Eccessiva autoreferenzialità delle classi dirigenti che stentano a collaborare tra loro (84,2%)
	- Indebolimento della classe dirigente dei vari settori (66,7%)	- "Risucchio" della classe dirigente da parte di Milano (46,7%)	- Scarse occasioni di dibattito tra società civile e politica (64,0%)	- Mancanza di un'"Idea di Reggio Emilia" condivisa (73,9%)	- Meccanismi incerti e fragili per la selezione della classe dirigente locale (83,4%)	- Resistenza a investire sull'"ordinario", aspettando sempre il momento "straordinario" (76,2%)

segue

segue Tab. 4 - La presenza del tema classe dirigente nell'Agenda Pubblica

Fenomeni	Territori considerati					
	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
<b>Dibattito esplicito su formazione, selezione e ricambio della classe dirigente</b>						
- No, per nulla (o quasi) - Sì, se ne parla ma con i limiti (a lato) indicati:	11,1 88,9	26,7 73,3	43,6 56,4	21,7 78,3	23,3 76,7	34,2 65,8
	- Si è restii nel promuovere i giovani talenti attorno a sé 1° (33,3%)  - Affermando che “la classe dirigente non è più quella di una volta” 2° (27,8%)  - Non intraprendendo alcuna azione o progetto 3° (27,8%)	- Si sottolineano le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente 1° (35,6%)  - Si è restii nel promuovere i giovani talenti attorno a sé 2° (26,7%)  - Non si pensa che la classe dirigente deve creare nuova classe dirigente 3° (26,7%)	- Si è restii nel promuovere i giovani talenti attorno a sé 1° (35,9%)  - Non si pensa che la classe dirigente deve creare nuova classe dirigente 1° (43,5%)  - Pensando che siano sempre gli altri a dover creare nuova classe dirigente 3° (28,2%)	- Non si pensa che la classe dirigente deve creare nuova classe dirigente 1° (40,0%)  - Si è restii nel promuovere i giovani talenti attorno a sé 1° (36,8%)  - Non si intraprende alcuna azione o progetto in proposito 2° (26,3%)  - Pensando che siano sempre gli altri a dover creare nuova classe dirigente 3° (23,7%)	- Si è restii nel promuovere i giovani talenti attorno a sé 1° (40,0%)  - Non si pensa che la classe dirigente deve creare nuova classe dirigente 2° (26,7%)  - Pensando che siano sempre gli altri a dover creare nuova classe dirigente 3° (26,7%)	- Si è restii nel promuovere i giovani talenti attorno a sé 1° (36,8%)  - Non si intraprende alcuna azione o progetto in proposito 2° (26,3%)  - Pensando che siano sempre gli altri a dover creare nuova classe dirigente 3° (23,7%)

segue



segue Tab. 4 - La presenza del tema classe dirigente nell'Agenda Pubblica

Fenomeni	Territori considerati					
	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
	- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto di formazione, selezione, ricambio della classe dirigente (16,7%)	- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto di formazione, selezione, ricambio della classe dirigente (8,9%)	- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto di formazione, selezione, ricambio della classe dirigente (7,7%)	- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto di formazione, selezione, ricambio della classe dirigente (4,3%)	- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto di formazione, selezione, ricambio della classe dirigente (3,3%)	- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto di formazione, selezione, ricambio della classe dirigente (2,60%)

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per UISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 5 - La difficoltà di fare convergenza tra gruppi di classe dirigente diversi (Giudizi “Molto + Abbastanza d'accordo”)**

Fenomeni	Territori considerati											
	Torino	Varese		Treviso		Reggio Emilia		Ancona		Lecce		
- Spesso ci sono troppe iniziative formali di convergenza (tanti “Tavoli”) che finiscono con l’essere troppo numerose e frammentate, con dispersione di energie e di risorse	1°	77,8	1°	86,7	3°	79,4	1°	95,7	3°	80,0	4°	89,4
- Non ci si è fatti carico di scrivere nell’Agenda Pubblica il tema della classe dirigente (formazione, selezione e ricambio)	2°	72,2	2°	82,2	1°	87,2	3°	87,0	1°	83,3	1°	92,1
- C’è una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente	3°	72,2	4°	77,8	2°	84,6	2°	91,4	2°	83,3	2°	92,1
- C’è anche capacità di promuovere nuovi progetti che però non sempre trovano il loro momento conclusivo con una pubblica validazione e misurazione dei risultati ottenuti	4°	72,2	5°	77,8	4°	74,4	7°	65,3	4°	76,6	5°	81,5
- Dal punto di vista concreto ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative e “non vuole essere disturbato” a questo proposito	5°	66,7	3°	80,0	6°	66,7	8°	65,2	8°	60,1	6°	81,5
- Quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un’immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi (vince il “diritto di veto”)	6°	66,6	6°	73,4	7°	66,6	5°	69,6	7°	63,3	8°	65,8

segue

segue Tab. 5 - La difficoltà di fare convergenza tra gruppi di classe dirigente diversi (Giudizi “Molto + Abbastanza d’accordo”)

Fenomeni	Territori considerati											
	Torino		Varese		Treviso		Reggio Emilia		Ancona		Lecce	
- Manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio, non condizionata da interessi di parte	7°	61,1	8°	71,2	8°	66,6	4°	78,3	5°	76,6	3°	89,5
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio	8°	44,4	7°	73,3	5°	74,4	6°	69,6	6°	76,6	7°	76,4
- Nella realtà locale vige il principio che “nessuno è profeta in Patria”	9°	33,3	9°	42,2	9°	28,2	9°	21,7	9°	36,6	9°	50,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), “Generare Classe Dirigente”, Rapporto 20110

## Una consapevolezza da investire sul futuro

Le classi dirigenti locali non presentano solo i limiti che sinora sono stati richiamati, bensì mostrano anche di saper cogliere il “patrimonio” che il territorio offre come risorsa su cui costruire l’uscita dalla crisi e, possibilmente, attraverso cui generare una fase di ulteriore sviluppo.

Basta leggere le varie componenti che vanno a costituire gli “aspetti positivi” afferenti a ciascuna realtà locale<sup>3</sup> per rendersi conto, a titolo di esempio:

- della capacità riconosciuta di reazione alla crisi da parte del tessuto di impresa che ha mostrato spirito di concretezza e voglia di andare avanti malgrado tutto, pur attraversando talvolta situazioni anche molto difficili;
- del valore, altrettanto riconosciuto, dell’economia reale che costituisce un elemento di robusta tenuta nella creazione di ricchezza e di occupazione locale;
- del fatto che la crisi spesso è stata vista e anche utilizzata come una sorta di “leva” per cercare mercati nuovi, per riorganizzarsi e per riposizionarsi da parte delle aziende;
- della forza presente nel tessuto sociale, con comunità abituate ad “assorbire” le difficoltà, mostrando un livello di coesione sociale rilevante che diventa a tutti gli effetti una risorsa competitiva per la tenuta complessiva del sistema.

Quanto poi ai limiti specificamente legati alla difficoltà di trovare delle modalità efficaci di convergenza e di collaborazione tra segmenti di élite diverse bisogna prendere atto che le riflessioni raccolte (cfr. in particolare i contenuti della precedente tabella 3) sembrano “spingere” i protagonisti intervistati a compiere un salto di consapevolezza sul cambio di passo da adottare sia a livello locale che a livello nazionale.

In realtà i giudizi raccolti sul modo di affrontare l’uscita dalla fase attuale danno l’idea di una progressiva “incorporazione” della crisi nella cultura degli intervistati, ma non in maniera passiva, nel senso di un adeguamento al ribasso: al contrario, si avverte un atteggiamento che ha un tono pienamente reattivo e che - ci si augura - possa trasformare con altrettanta convinzione le consapevolezze in azioni concrete.

Nella tabella 6 sono raccolte le valutazioni che danno delle affermazioni esposte nei vari *panel* locali, i quali non sembrano esitare (stante l’elevatezza del consenso mostrato) a riconoscere tre esigenze fondamentali di tipo strategico e cioè:

- 1) la necessità di uscire dalla trappola della “replica del modello” che spesso tenta i protagonisti (economici, sociali, politici, culturali) richiamati da quanto si è fatto in passato, ma in genere più restii ad affrontare in maniera nuova le novità che il passaggio di fase oggi impone. Infatti la quasi totalità (o talvolta la totalità in senso stretto) degli intervistati ammette:
  - come la replica del modello aziendale praticato in passato non basti più e che anzi serva aprire “una stagione straordinaria” sul tema della produttività e della competitività delle imprese;

3. Cfr. quanto esposto nei singoli studi del caso in Allegato.

- come, analogamente, la pura e semplice replica del modello di sviluppo territoriale a sua volta non basti più, poiché c'è bisogno di arricchire la suddetta stagione straordinaria con un impegno proprio sull'incremento di produttività e di competitività del territorio preso nel suo complesso, al di là delle sole imprese (e cioè sul piano delle infrastrutture materiali e immateriali che servono per poter accedere in maniera adeguata alle nuove opportunità di soglia alta che abbiamo sotto gli occhi);
- 2) la necessità di esercitare - nel superamento della replica del modello - una funzione di "intermediazione alta" tra le opportunità di sviluppo nuove che si stanno creando (anche se più complesse e più difficili da cogliere) e le risorse economiche oggi disponibili sui vari territori. Tanto per essere più chiari si riconosce che:
- lo sforzo di riduzione e di controllo della spesa pubblica costituisce solo una componente della nuova stagione, poiché bisogna affrontare con chiarezza l'obiettivo di una strategia di crescita esplicita che sia in grado non solo di far fronte alla crisi, bensì anche di passare a una fase di dopo-crisi;
  - l'intreccio tra globale e locale continua ad essere, a maggior ragione oggi, un tema-chiave che richiede un'apertura culturale e operativa sul mondo che esiste al di là dei confini del proprio territorio, perché non si può più essere attori dello sviluppo locale se non si hanno anche radici ben piantate all'interno dei processi nazionali ed extranazionali, stante le sfide che abbiamo davanti sul piano dei nuovi mercati, delle nuove tecnologie, dei nuovi prodotti, dei nuovi *competitors*, e così via;
  - e che, infine, partire dal "piccolo" (che può voler dire aziende, istituzione, territorio) a sua volta non basta più, in vista di affrontare un'intermediazione alta a tutti gli effetti e perciò l'unico modo per essere più forti oltre a crescere di dimensione è quello di sapersi mettere in relazione intelligente con i diversi soggetti in gioco (intrecciando azienda e azienda, istituzione e istituzione, territorio e territorio; ma anche trasversalmente i soggetti appena menzionati tra di loro);
- 3) la necessità di fare intermediazione alta anche nel sociale. Se un'economia in ripresa diventa una condizione fondamentale per riprendere il cammino è altrettanto vero che non si può pensare che ciò avvenga creando o mantenendo degli strappi troppo forti nel tessuto sociale e anzi, proprio per il valore che quest'ultimo ha sempre avuto nelle realtà territoriali italiane, c'è bisogno:
- di trovare una chiave positiva di ripresa dello sviluppo sociale che accompagni quello economico, poiché non basta affermare - come classe dirigente - che siamo in una fase di riduzione pura e semplice delle attese sociali, perché troppo elevate così come le abbiamo ereditate dal passato;
  - di trovare una modulazione nuova di fare coesione sociale proprio perché ci si rende conto che il ciclo di sviluppo nuovo che è iniziato e che crescerà nel tempo risulta essere sempre più di tipo "selettivo" piuttosto che "inclusivo" come quello che abbiamo sperimentato nel passato.

**Tab. 6 - La consapevolezza del cambio di passo da parte delle classi dirigenti locali (Giudizi "Molto + abbastanza d'accordo")**

Affermazioni	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
<b>SUPERARE LA "REPLICA" DEL MODELLO</b> - La "replica" del modello di sviluppo territoriale non basta: serve aprire una stagione straordinaria su produttività e competitività del territorio preso nel suo complesso, al di là delle imprese (sul piano delle infrastrutture materiali e di quelle immateriali, come la Pubblica Amministrazione, la formazione, la ricerca, ecc.) - Il ritorno all'economia reale e al valore del territorio, dopo lo scoppio della bolla finanziaria non bastano: serve uno sforzo straordinario di "mutazione" delle imprese e del territorio - La "replica" del modello di sviluppo sin qui conosciuto dalle aziende non basta: serve aprire una stagione straordinaria sul tema della produttività e della competitività delle imprese	88,9  94,4  100,0	93,4  88,9  97,8	100,0  87,2  97,4	100,0  100,0  100,0	93,4  93,3  86,7	94,8  100,0  94,7
<b>FARE "INTERMEDIAZIONE ALTA" TRA RISORSE ECONOMICHE E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO</b> - La riduzione e il controllo della spesa pubblica non bastano: serve adottare una strategia di crescita esplicita che ci conduca al di là della crisi - E inoltre occorre comprendere l'impatto sul territorio dei processi di globalizzazione, in modo da inserirsi positivamente in essi e non limitarsi a subirla (mettendo così in relazione globale e locale) - L'individualismo da solo non basta più: serve una forte capacità di mettersi in relazione tra soggetti diversi (tra aziende, tra istituzioni, tra territori)	94,4  100,0  94,4	100,0  84,5  95,6	94,9  100,0  100,0	95,7  100,0  95,7	100,0  93,4  93,4	92,1  97,4  97,4

segue

segue Tab. 6 - La consapevolezza del cambio di passo da parte delle classi dirigenti locali (Giudizi "Molto + abbastanza d'accordo")

Affermazioni	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
<b>PROMUOVERE LA COESIONE SOCIALE</b> - La riduzione pura e semplice delle attese sociali (meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e oneri familiari per il <i>Welfare</i> , ecc.) rispetto al passato non basta: serve proporre un'idea di sviluppo che apra nuove possibilità di crescita economica e di qualità della convivenza, anche se diverse rispetto a quelle precedentemente conosciute - Tuttavia parlare anche di crescita non basta: serve mettere l'accento sullo sviluppo, inteso nel senso più completo del termine (includendovi anche la coesione sociale, tanto più che siamo entrati in una fase di sviluppo molto "selettivo" rispetto a quello "inclusivo" del passato)	94,4	91,1	92,3	100,0	96,7	97,4
	88,8	93,3	92,3	95,7	86,7	92,1

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

È peraltro chiaro che se queste consapevolezze sono ben presenti rispetto all'economia, al sociale, ai territori, è altrettanto necessario applicare la stessa "logica alta" alla classe dirigente. È quanto viene illustrato dalla successiva tabella 7 che mostra, con un'adesione anche in tal caso significativamente elevata da parte degli intervistati, le tre necessità che seguono:

- 1) la necessità di accettare la "mutazione" che è in corso e che risulta essere portatrice di novità e di discontinuità, ma che richiede che la stessa classe dirigente subisca a sua volta una "mutazione" altrettanto profonda;
- 2) la necessità di far evolvere di conseguenza il modo con il quale si tratta il tema stesso della classe dirigente e la sua capacità di agire sul territorio. Questo vuol dire che le élite locali non possono più evadere dal compito fondamentale di fare "esercizi" di convergenza e di alleanza, in vista di affrontare la fase più complessa e selettiva che viviamo e che vivremo. Il che porta anche all'esigenza di iscrivere a tutti gli effetti l'argomento della qualificazione della classe dirigente nell'Agenda Pubblica locale come un tema-chiave, ineludibile e che fa capo alla stessa classe dirigente, senza esclusione di alcun segmento di essa: la politica, l'economia, la rappresentanza degli interessi, il sociale, la Pubblica Amministrazione, l'Alta Formazione e la cultura, i media hanno - ciascuno per proprio conto - la necessità di assumersi l'onere della riproduzione della classe dirigente senza eccezione alcuna;
- 3) la necessità, per quanto riguarda specificamente la formazione della classe dirigente, di compiere un salto di qualità che esca dalla riduzione (un po' banale) dell'argomento alla promozione dell'ennesimo Master, visto che una buona formazione universitaria certamente è una condizione necessaria e utile, ma ben lontana dall'essere sufficiente per formare una vera classe dirigente. Infatti quest'ultima deve forgiarsi proprio attraverso l'allenamento che comporta la gestione dei problemi concreti e di interesse comune di un territorio. E naturalmente poter godere di un affiancamento opportuno rispetto a qualche membro di classe dirigente (di livello buono o quanto meno discreto) costituisce un percorso inevitabile e necessario da promuovere, per creare le condizioni non solo di perseguire una qualità più elevata, ma anche di impostare processi di mobilità e di ricambio della classe dirigente stessa.

Peraltro non bisogna enfatizzare esclusivamente il percorso di affiancamento come strumento esclusivo, tenendo presente che non solo di "riproduzione" ma anche di "innovazione" delle élite e del loro pensiero c'è bisogno. Dunque il passaggio-chiave resta quello del confronto delle nuove leve sui problemi concreti, ma con visione ampia e originale il più possibile e in sintonia con lo sforzo di "mutazione" in corso.

Tra l'altro i *panel* coinvolti nell'indagine ritengono per lo più che esistano dei luoghi, impegnati sui problemi concreti e non su ipotetiche discipline, universitarie o meno, che svolgono la funzione di bacino di formazione e di reclutamento della classe dirigente: lo dice la metà e talvolta i 3/4 dei protagonisti coinvolti nell'analisi (tab. 8). Ed aggiungono anche che gli ambienti suddetti sono soprattutto riportabili:



- ad alcune medie aziende maggiormente vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale;
- ad alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici;
- ad alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore;
- ad alcuni Enti locali particolarmente dinamici;
- e, in tono minore, ad alcune società di consulenza strategica.

Resta allora da capire come queste consapevolezze possano - come si è ricordato anche più sopra - trasformarsi in strategie e in comportamenti condivisi all'interno dei singoli territori, sostenendo una stagione di "mutazione" che investe in pieno la stessa classe dirigente.

Tab. 7 - Una mutazione che investe anche la classe dirigente (Giudizi "Molto + Abbastanza d'accordo")

Affermazioni	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
<b>ACCETTARE LA "MUTAZIONE"</b> - La crisi attuale e le esigenze di profonda "mutazione" che essa comporta possono costituire una buona occasione per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente - Una classe dirigente è tale se sa riconoscere le novità e accompagnare le necessarie discontinuità, prendendosi le responsabilità che ne derivano	83,3	100,0	94,8	87,0	93,4	89,5
	94,4	100,0	92,3	100,0	90,0	97,4
<b>METTERE AL CENTRO IL TEMA "CLASSE DIRIGENTE" E LA CAPACITÀ DI FARE ALLEANZE</b> - Il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente deve essere messo esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale - La classe dirigente deve operare essenzialmente nell'interesse collettivo e quindi deve saper promuovere esercizi continui di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi di classe dirigente e tra questi ultimi e l'intera popolazione - La responsabilità di creare nuova classe dirigente fa capo a tutti i gruppi della classe dirigente oggi esistenti (quello politico-istituzionale, quello economico, quello della rappresentanza degli interessi d'impresa, quello della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, quello che fa capo al sociale, quello che fa capo alla Pubblica Amministrazione, quello che fa capo alla formazione e alla cultura, quello che fa capo ai media, ecc.)	94,4	88,9	92,2	87,0	93,3	94,7
	94,4	100,0	84,6	87,0	83,3	92,1
	88,8	95,6	89,7	100,0	90,0	94,8

segue

segue Tab. 7 - Una mutazione che investe anche la classe dirigente (Giudizi "Molto + Abbastanza d'accordo")

Affermazioni	Torino	Varese	Treviso	Reggio Emilia	Ancona	Lecce
<b>RISTABILIRE UN CIRCUITO DI FORMAZIONE SUL CAMPO</b> - La nuova classe dirigente si forma essenzialmente sui problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime - La nuova classe dirigente si forma essenzialmente per affiancamento rispetto a una buona o almeno discreta classe dirigente già inserita	83,3	88,9	82,1	73,9	66,7	84,2
	49,9	66,7	56,4	47,9	63,3	52,7

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Tab. 8 - L'articolazione dei luoghi di formazione della classe dirigente locale

Luoghi eventuali	Torino		Varese		Treviso		Reggio Emilia		Ancona		Lecce	
- No, non ci sono luoghi di questo tipo		22,2		17,8		12,8		4,3		10,0		28,9
- Sì, ci sono luoghi di questo tipo		55,6		68,9		64,1		74,0		80,0		60,6
- Sì, all'interno di alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore	1°	(27,8)	4°	(17,8)	7°	(7,7)	3°	(21,7)	5°	(10,0)	4°	(13,2)
- Sì, in alcune medie aziende più vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale	2°	(27,8)	3°	(26,7)	2°	(28,2)	1°	(56,5)	1°	(40,0)	3°	(18,4)
- Sì, all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici	3°	(16,7)	2°	(35,6)	1°	(38,5)	2°	(26,1)	2°	(36,7)	1°	(31,6)
- Sì, in alcuni ambiti universitari	4°	(16,7)	1°	(35,6)		-	5°	(13,0)	3°	(36,7)	2°	(26,3)
- Sì, in alcuni comuni (od altri enti locali) particolarmente dinamici	5°	(11,1)	6°	(11,1)	8°	(7,7)	4°	(17,4)	4°	(16,7)	11°	(2,6)
- Sì, in alcune società di consulenza strategica	6°	(5,6)		-	11°	(5,1)	12°	(4,3)	6°	(6,7)		-
- Sì, in alcune realtà più dinamiche del localismo (fiere, fondazioni, camere di commercio, ecc.)	7°	(5,6)	5°	(13,3)	4°	(12,8)	11°	(4,3)	7°	(6,7)	8°	(2,6)
- Sì, all'interno di alcune realtà di partito	8°	(5,6)	10°	(2,2)	3°	(12,8)	10°	(4,3)		-		-
- Sì, in alcune scuole di formazione politica	9°	(5,6)		-	6°	(10,3)	13°	(4,3)		-		-

segue

**segue Tab. 8 - L'articolazione dei luoghi di formazione della classe dirigente locale**

Luoghi eventuali	Torino		Varese		Treviso		Reggio Emilia		Ancona		Lecce	
- Sì, in alcune banche		-	7°	(4,4)		-	7°	(8,7)		-	6°	(5,3)
- Sì, all'interno di alcune realtà ecclesiali		-	8°	(4,4)	9°	(5,1)		-	11°	(3,3)	9°	(2,6)
- Sì, all'interno di alcune realtà della cooperazione		-	9°	(4,4)	10°	(5,1)	8°	(8,7)	10°	(3,3)	12°	(2,6)
- Sì, in alcuni ordini professionali		-	11°	(2,2)	13°	(2,6)	6°	(13,0)		-	5°	(7,9)
- Sì, in alcuni ambiti della finanza		-		-	12°	(2,6)		-		-		-
- Sì, all'interno di alcune realtà sindacali		-		-	5°	(10,3)	9°	(4,3)	8°	(3,3)	7°	(5,3)
- Sì, attorno ad alcune riviste di particolare valore		-		-		-	14°	(4,3)	9°	(3,3)	10°	(2,6)
- Altro		-		-		-		-		(6,7)		-
- Non saprei dare una valutazione		(22,2)		(13,3)		(23,1)		(21,7)		(10,0)		(10,5)

*Il totale dei luoghi di formazione non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondiregenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

## Una strategia di integrazione a più livelli

Uno sguardo sintetico al percorso di analisi sin qui compiuto mostra come, al di là delle specificità locali, ci sia molta più convergenza che differenza di situazioni, di atteggiamenti, di comportamenti e di consapevolezze.

Si è visto infatti come:

- a) ci sia convergenza sostanziale nella percezione della gravità della crisi, ma anche nel suo andamento nel tempo tra un anno e l'altro, con sintomi di attenuazione del tutto evidenti (anche se si sa che il cambiamento di segno non deve ingannare e far pensare che tutto si è risolto); così come c'è analogia di valutazione sui problemi principali che investono le realtà locali e sulle preoccupazioni, in particolare, che investono i giovani e il loro ingresso nella vita attiva;
- b) ci sia convergenza sulla voglia e sulla capacità di reazione rispetto alla crisi, sia da parte della classe dirigente che da parte della popolazione, peraltro all'insegna di comportamenti incerti e non di rado "allentati", in cui sembra mancare una strategia esplicita e condivisa per affrontare la crisi stessa da parte delle classi dirigenti; mentre emerge un *sentiment* fortemente venato da atteggiamenti di insoddisfazione, inquietudine, smarrimento, rassegnazione e talvolta paura o rabbia da parte della popolazione, in cui gli atteggiamenti opposti di tipo positivo pure sono presenti ma stentano a prevalere sui primi;
- c) ci sia ancora convergenza sulla sostanziale marginalità o addirittura sulla rimozione del tema classe dirigente (nei suoi aspetti di formazione, selezione, reclutamento, ricambio) che non riesce a essere iscritto a tutti gli effetti e in maniera adeguata all'interno dell'Agenda Pubblica locale;
- d) ci sia convergenza sui comportamenti che evidenziano una difficoltà da parte dei diversi segmenti di classe dirigente di collaborare tra loro per promuovere e gestire relazioni positive, in vista di risolvere i problemi comuni del territorio e soprattutto in vista di creare un processo che sostenga uno sviluppo nel medio periodo.

Tutto ciò non deve peraltro dare l'idea che ci sia solo un'analogia ristretta alle difficoltà e ai limiti che mostrano le élite locali. Si ha l'impressione infatti che esista anche un sottile processo di convergenza attorno a quello che può essere definito come l'"incorporazione" della crisi nel corpo sociale nel suo insieme. Questo significa che, grazie anche al fatto che ormai da quasi tre anni ci si deve confrontare con le dinamiche economiche negative o comunque problematiche, gli atteggiamenti sono andati via via smussandosi, facendo accettare ai diversi protagonisti che "bisogna fare i conti" con una crisi seria che cambia non solo le condizioni esterne (e lontane), ma che deve cambiare anche le condizioni interne (e vicine) di gestione dei processi economici, sociali e territoriali. Detto in altre parole, mentre inizialmente si poteva pensare che "forse la crisi passerà e tutto tornerà come prima", oggi si ha la netta sensazione che con la crisi si sia cominciato a fare significativamente i conti, anche se non in maniera uguale in ogni settore, in ogni segmento di classe dirigente, in ogni azienda, in ogni istituzione, in ogni territorio.

E questo viene confermato dai vari *panel*, se si considerano le valutazioni di tipo auto-critico sui comportamenti della classe dirigente locale, seguiti però da un salto di consapevolezza rilevante che manda un messaggio chiaro e inequivocabile, così articolato:

- non basta più la replica del modello di sviluppo sin qui conosciuto né in ambito aziendale né in ambito territoriale;
- non basta più accontentarsi di un equilibrio tra risorse disponibili e opportunità di sviluppo economico, secondo una combinazione dai confini ristretti e basati sui meccanismi tradizionali, bensì serve un'“intermediazione alta” che sposti in avanti i meccanismi della crescita, intrecciando in maniera nuova locale e globale e soggetti singoli con soggetti associati;
- non basta più limitarsi a uno sviluppo spontaneo e tradizionale della coesione sociale che è risultata “ferita”, specie in alcuni territori, dall'avanzare della crisi, ma c'è bisogno di un'intermediazione altrettanto alta che sia in grado di rispondere in maniera positiva alla riduzione in corso delle attese sociali cui prima si era abituati (dovendosi affrontare problemi di contrazione dell'occupazione, di diminuzione del reddito, di maggiori responsabilità e oneri familiare per il *Welfare*, e così via).

Va da sé che tutto questo non può lasciare in un angolo e senza conseguenza alcuna il tema specifico della classe dirigente. Se c'è incorporazione della crisi a tutti gli effetti nella cultura collettiva, con le conseguenze che sono state appena ricordate, altrettanto non può che avvenire per la classe dirigente che tali processi si trova a dover gestire e guidare. Essa si trova perciò nella necessità di dover accettare una sorta di “mutazione” del proprio modo di essere e di operare, ivi compresi in particolare i processi di formazione, selezione, mobilità e rinnovamento dei propri componenti.

Le convergenze sin qui richiamate concorrono a loro volta a sottolineare tre esigenze strategiche irrinunciabili.

La prima è quella di *aprire una stagione straordinaria* che abbia a che fare con la crescita effettiva della produttività e della competitività, riferita a tutti i soggetti in gioco, come:

- le imprese, ovviamente, in primo luogo;
- le istituzioni e al loro modo di operare, in secondo luogo;
- le componenti della Pubblica Amministrazione che sovente fanno più da controparte più che da partner di operatori economici e sociali, in terzo luogo;
- l'Alta Formazione e la Ricerca che hanno bisogno di giocare un ruolo altrettanto esplicito di revisione della propria capacità di sviluppare produttività e competitività in proprio e in relazione con gli altri soggetti, in quarto luogo.

Di particolare importanza appare essere il ruolo di promozione oppure, al contrario, di freno da parte delle Amministrazioni Locali, attraverso le quali passa molta parte delle autorizzazioni e dei controlli che rendono spesso difficile la vita ai soggetti economici più attivi (anche per l'intreccio perverso che spesso si verifica tra normative locali/regionali e normative statuali).

È evidente che l'apertura di una stagione straordinaria di coinvolgimento implica l'applicazione coerente di una capacità di reagire con grinta e con continuità da parte di tutti i soggetti privati, pubblici, associativi. Ma la conseguenza inevitabile, e solo apparentemente contraddittoria, è quella di accomunare, da un lato e di differenziare, dall'altro. Infatti se sull'esigenza di battere questa strada c'è e ci sarà sicuramente una adesione allargata, anche grazie al meccanismo di progressiva incorporazione della crisi cui si è accennato più sopra, è altrettanto vero che i meccanismi selettivi che sono in atto nei sistemi di mercato e nei sistemi della competizione locale, nazionale e internazionale finiranno col differenziare inevitabilmente i vari protagonisti e la loro capacità di entrare con successo nella fase del dopo-crisi. E in questo duplice processo giocherà ovviamente un ruolo molto importante la capacità di fare "mutazione" da parte delle stesse istituzioni locali e centrali. La seconda esigenza strategica è quella di riconoscere che per la classe dirigente in particolare diventa fondamentale *saper gestire i diversi processi di integrazione* di cui abbiamo bisogno. È importante infatti che si possa far crescere in parallelo:

- l'integrazione tra soggetti diversi sia che si tratti di aziende, di istituzioni, di territori e degli stessi segmenti differenti di classe dirigente;
- ma anche l'integrazione tra processi diversi che vanno sollecitati e accompagnati, a partire da un nuovo intreccio di taglio più sofisticato tra locale e globale, da cui le classi dirigenti non possono chiamarsi fuori né sul piano imprenditoriale né sul piano istituzionale né sul piano culturale, sapendo che ormai si viaggia verso una sorta di categoria del "translocale", in cui un processo penetra nell'altro e ridiventa qualcosa di nuovo, di inaspettato e, sperabilmente, di maggiormente competitivo nell'interesse di tutti;
- l'integrazione tra tempi diversi, poiché oggi si tratta di lavorare per una piena uscita dalla crisi, ma anche per una immaginazione/progettazione del dopo-crisi che verrà, dovendo le classi dirigenti saper declinare una logica di breve e insieme una logica di medio periodo, avendo effettivamente un'"Idea di Territorio" e non solo un'idea a come rispondere, colpo su colpo, alle necessità quotidiane.

La terza necessità strategica è quella di *applicare la "mutazione" agli stessi processi di generazione e di ricambio della classe dirigente*, senza pensare che c'è sempre qualcun altro che ci pensa, poiché - come si è ricordato già nel primo Rapporto del 2007 - una classe dirigente che non lascia eredi ha mancato un obiettivo fondamentale del proprio ruolo: visto che Max Weber ricordava come "la proprietà obbliga" e quindi occupare una posizione di rilievo implica anche un corrispettivo onere relativo alla produzione di nuove leve che garantiscano il passaggio, di generazione in generazione, delle responsabilità e del ruolo di classe dirigente.

In conclusione si può dunque, riprendendo quanto si è ricordato nel primo capitolo, a proposito dei tre paradigmi fondamentali, che questi ultimi inevitabilmente si ribaltano dalla dimensione internazionale su quella nazionale così come su quella locale.

L'analisi che è stata condotta ha mostrato come i tre paradigmi suddetti siano vivi e operanti anche a livello dei territori analizzati, riproponendo l'importanza per l'appunto:



- di uscire dalla pura e semplice trappola della replica del modello già conosciuto per spingersi nel territorio meno conosciuto dell'intermediazione alta tra risorse e opportunità che oggi richiedono di essere declinate con un respiro translocale;
- di allargare i confini non solo del locale in senso geoeconomico ma anche culturale e psichico dei protagonisti, vista l'inadeguatezza di restare chiusi all'interno del paradigma di una soggettività troppo stretta: con ciò promuovendo forme di convergenza e di alleanza che hanno bisogno di uscire dalla necessità dichiarata a una attuazione effettiva;
- di pensare a un sociale in crescita e non solo a un sociale "costretto" dentro i limiti della riduzione delle attese così come stiamo oggi vivendo, a livello locale, nazionale ed europeo, visto che il cambiamento del ciclo in corso ha bisogno da parte delle classi dirigenti di far capire quanto oggi si possa pagare in termini di minori attese, in cambio di una prospettiva di crescita positiva, non solo economica ma anche di coesione sociale: con ciò inventando nuove strade da battere per garantire quell'intreccio che ha fatto la nostra fortuna come Paese che ha sempre saputo bilanciare crescita economica con tenuta del tessuto sociale.

L'esigenza di superare "in alto" i paradigmi ormai consunti rappresenta peraltro un'esigenza strategica che investe tutte le classi dirigenti che oggi sono chiamate non solo a gestire l'emergenza, bensì a immaginare il futuro che ci aspetta e ad accompagnare verso quest'ultimo le comunità che a esse fanno riferimento.



**parte seconda**  
**la dimensione europea e le sfide**  
**per le classi dirigenti**



## diffidenza e paura: la politica in europa, dopo la crisi

di **Marc Lazar** con la collaborazione di **Corinne Deloy**

La crisi economica che è iniziata nel 2008 è la crisi più grave che il mondo abbia conosciuto dagli anni Trenta. Di origine finanziaria, ha toccato rapidamente tutta l'attività economica, si è trasformata in crisi sociale e ha inasprito la crisi morale e politica che travagliava già molti paesi europei. Ben oltre, ha suscitato un interrogativo ossessivo sul futuro del vecchio continente, che sembra sempre più in declino nel nuovo mondo che si sta profilando. Tutti i riferimenti economici, sociali, politici e culturali sono stati sconvolti senza che per il momento se ne impongano degli altri. Gli europei sono quindi sconcertati in uno spazio alla deriva. La crisi del 2008 rischia di diventare in Europa una crisi di civiltà simile a quelle che il continente ha conosciuto in altri momenti della sua storia.

Il crollo delle borse mondiali dell'estate 2008 ha messo in pericolo il sistema bancario e ha gravemente colpito le imprese portando a una netta riduzione della loro attività e a numerosi fallimenti. Per la maggior parte degli europei, eccezion fatta per i tedeschi, la recessione o la debolezza della crescita hanno provocato un netto aumento della disoccupazione e hanno accentuato le loro inquietudini, paure e interrogativi sul proprio futuro, su quello dei propri figli, ma anche sul futuro del loro paese in un mondo globalizzato. Di fatto, queste angosce non sono nuove. Da vari anni, la globalizzazione, concretizzatasi nell'emergere della Cina, dell'India o del Brasile sulla scena internazionale, le delocalizzazioni che ne sono derivate o ancora la comparsa sull'agenda politica di fenomeni di ampiezza mondiale quali l'immigrazione, le questioni ecologiche o il terrorismo hanno contribuito a destabilizzare le società europee. I cittadini, che hanno l'impressione di dover sostenere il costo della crisi, mentre i banchieri e i *trader* continuano a percepire retribuzioni e premi elevati<sup>1</sup>, si interrogano sul futuro del loro modello sociale nazionale, sul funzionamento del *Welfare* e sulla democrazia nei loro rispet-

1. Secondo l'indagine effettuata tra il 20 e il 30 agosto 2010 in cinque paesi europei dall'IFOP per il quotidiano francese *L'Humanité*, 95% dei britannici, 92% dei francesi, 91% degli olandesi e 88% dei tedeschi e degli italiani considerano le banche come prime responsabili della crisi economica e finanziaria, cifre in aumento rispetto allo stesso sondaggio del gennaio 2010.

tivi paesi, o ancora si interrogano sui meriti dell'euro e, più in generale, sui vantaggi attuali e prevedibili dell'Unione Europea. Persuasi che le ineguaglianze aumentino in seno alle società europee, si mostrano, per la prima volta nella storia, convinti che i loro figli avranno una vita più difficile della loro. Arrivano a dubitare più che mai dell'affidabilità dei loro dirigenti, politici ed economici, a livello nazionale o su scala europea, alimentando così una crisi di credibilità e di legittimità di quest'ultimi.

Questa situazione ha contribuito a rianimare gli interrogativi sul potere della o delle politiche in un mondo globalizzato e sempre più gestito da attori economici (multinazionali, fondi pensione internazionali, ecc.) sprovvisti di legami nazionali. Diversi fenomeni testimoniano della crisi di rappresentatività che si traduce, tra l'altro, nella perdita di fiducia del popolo verso i suoi rappresentanti: la diminuzione della partecipazione elettorale, l'arretramento alle urne dei partiti di governo e, contemporaneamente, l'avanzata delle "piccole" formazioni, in particolare dei partiti populistici. Sono diversi aspetti, che però non possono nascondere delle tendenze opposte: cittadini attivi che esigono maggior trasparenza, che intendono controllare i governanti, che desiderano intervenire nel processo decisionale e cercano così di inventare nuove forme di democrazia. Le politiche europee, ma anche una parte dei cittadini, hanno compreso la necessità di superare l'ambito nazionale per cercare di influire sul corso delle cose e mantenere la libertà e l'identità europee. Ma l'Unione Europea, spesso acclamata come livello di azione adeguato per esistere sulla scena internazionale, è criticata per la sua impotenza politica, per la sua debole efficacia economica, per il suo deficit di politica sociale, la sua pesantezza e l'opacità della sua organizzazione: non è dunque risparmiata dalla crisi di fiducia. Inoltre, i politici, anche se convinti della necessità di un'azione concertata, rimangono leader nazionali, eletti in un ambito nazionale, soltanto dai propri compatrioti.

Di fronte a questi cambiamenti, i partiti al governo sono in difficoltà e si vedono costretti a reinventare la loro cultura politica e a ridefinire la loro azione. In questa fase piena di incertezze, la sinistra sembra soffrire più della destra, ma l'incontestabile predominio di quest'ultima da quasi un decennio non si spiega necessariamente con un'adesione piena e totale alla dottrina liberale o almeno conservatrice. Si spiega piuttosto con un bisogno di stabilità e di sicurezza, con il pragmatismo dei partiti di destra e il credito accordato alla loro efficacia per gestire la crisi economica e far fronte agli sconvolgimenti delle società europee.

Per analizzare più in dettaglio gli effetti considerevoli della crisi economica sul campo politico, abbiamo scelto di concentrarci sui quattro «grandi» paesi europei: Germania, Francia, Regno Unito e Italia. La congiuntura politica suggerisce il confronto. I britannici hanno rinnovato il loro parlamento nel maggio 2010, i francesi lo faranno nel 2012, i tedeschi l'anno seguente come gli italiani, salvo l'interruzione dell'attuale legislatura. Nell'ambito di ognuno di questi paesi, esamineremo l'evoluzione recente dei partiti di governo e dei loro dirigenti (proposte, collocazioni, alleanze), l'accoglimento delle loro idee e la valutazione del loro bilancio e/o del loro programma da parte dell'opinione pubblica. Non trascureremo gli altri stati europei che si trovano talvolta di fronte a situa-

zioni comparabili o colpiti da fenomeni precursori di trasformazioni di portata europea. Senza esserne necessariamente consapevoli, i cittadini dei Ventisette - e oltre, dell'Europa intera - condividono una storia comune ed esprimono molto spesso timori e aspirazioni simili.

Analizzeremo per prima cosa la situazione delle classi dirigenti politiche in ciascuno dei quattro paesi, analizzando i loro risultati elettorali e le loro proposte, i loro valori e la presentazione che i partiti politici offrono alla popolazione. Studieremo in seguito il rapporto di forza esistente tra la destra e la sinistra in questi stati. Poiché, facendo vacillare l'economia mondiale in un contesto di difficoltà degli equilibri e dei compromessi sociali, garanti della stabilità politica dei paesi europei, la crisi ha ristrutturato il campo politico intorno al tema dell'intervento dello Stato nell'economia e sembra, d'un tratto, aver rianimato la divisione che contrappone la destra e la sinistra in Europa. Come stanno in realtà le cose? Qual è la reale rilevanza della bi-polarizzazione in questo momento di disaffezione politica, di crisi della rappresentatività e proprio quando nuove e molteplici linee di frattura si delineano nelle società europee? Gli europei, che sembra non comprendano più che cosa differenzi la sinistra dalla destra (quand'anche sappiano collocarsi lungo questo asse che ha strutturato così a lungo le loro identità e i loro comportamenti politici), non giungono forse, confusamente o consciamente, a comprendere che l'antagonismo tra le forze diverse e variate dell'innovazione e quelle, molto eterogenee, della protezione al cento per cento, struttura ormai gli orientamenti e le decisioni politiche?

Perciò, oltre che sull'aspetto politico, abbiamo scelto di concentrarci e di confrontare due grandi questioni decisive per gli europei ed esistenti da decenni, la cui gravità è stata amplificata dalla crisi economica. La prima - il futuro del *Welfare* - è il crocevia dell'aspetto economico, sociale e politico, la seconda - l'avanzata del populismo - si rivela più politica.

Le difficoltà generate o rianimate dalla crisi hanno rimesso la questione dell'intervento dello Stato al centro del dibattito politico. La necessità di un ritorno allo Stato è oggi difesa dalla sinistra, e anche da alcuni settori della destra che non ha esitato, dal 2008, a ricorrere all'intervento dei poteri pubblici per rispondere al bisogno di protezione espresso dalle popolazioni. Tuttavia, la concezione dello Stato e il ruolo che è o sarebbe chiamato a svolgere non sono identici da un estremo all'altro dello spettro politico, e neppure talvolta in seno alla sinistra o all'interno dei ranghi della destra. Se da un lato l'intervento degli Stati ha certamente permesso alle popolazioni europee di resistere meglio agli effetti della crisi, dall'altro ci si interroga sul futuro del modello sociale europeo il cui finanziamento e durata nel tempo non sono più assicurati, mentre è forte l'esigenza di aiuto sociale. Minacciato dal fallimento finanziario se non riesce a ridurre le spese e da una frattura sociale se ci riesce oppure se sceglie di lasciar fare alle forze del mercato, il *Welfare*, per lungo tempo garante del vivere insieme in Europa, in questo momento di vincoli di bilancio, è obbligato a riformarsi.

Infine, la globalizzazione e l'immigrazione che lo accompagnano hanno avuto un profondo impatto sulle nostre vecchie società europee. Queste si interrogano ormai

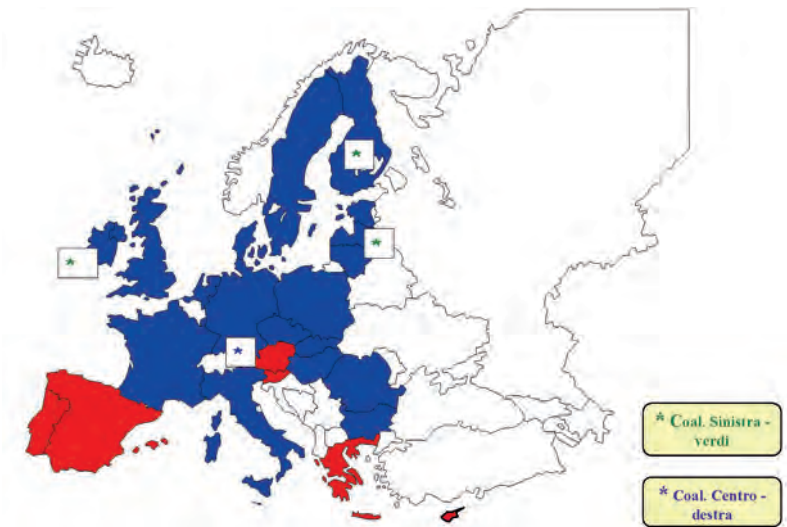
sulla loro identità e faticano a inventare i mezzi per gestire la loro nuova diversità. Crisi economica, eterogeneità crescente delle società e sensazione di declino condiviso dal popolo e dalle élite, tutti questi elementi costituiscono il terreno fertile del populismo. Di fronte a questi fenomeni e a queste pressioni esterne, i populistici - di destra o di sinistra - propongono una soluzione di ripiegamento. Restiamo tra noi per continuare come in passato, considerato l'età d'oro: questa è la parola d'ordine di coloro che si propongono ormai come garanti del modello sociale nazionale ed europeo - che non dovrebbe in nessun caso andare a vantaggio degli stranieri secondo i populistici di destra - e ultimi difensori di un'identità nazionale o europea minacciata.

L'innegabile spinta populista in Europa deve tuttavia essere relativizzata: la grande maggioranza degli europei non crede alle soluzioni che questi partiti propongono. Ce lo hanno dimostrato le elezioni del giugno 2009, in cui (salvo qualche caso particolare) i populistici hanno ristagnato mentre le forze moderate, che proponevano risposte europee, riguadagnavano terreno. Tuttavia dappertutto, una frazione minoritaria ma importante di cittadini del vecchio continente sono riconoscenti ai populistici di non essere sordi alle loro angosce e di farsi portavoce del loro disagio. A costo di votare per loro per poterli strumentalizzare al fine di esercitare una pressione sui loro governi.



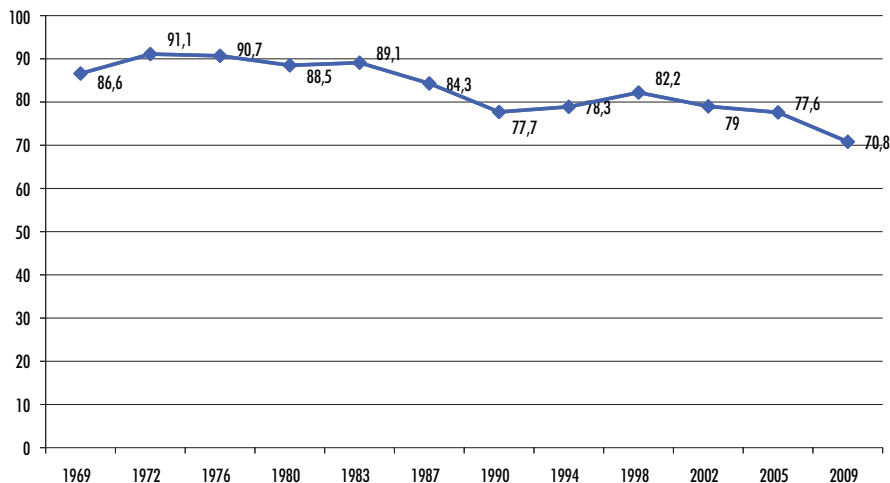
Una destra amministratrice e una sinistra priva di progetti

Fig. 1 - L'Europa politica al 31 dicembre 2010

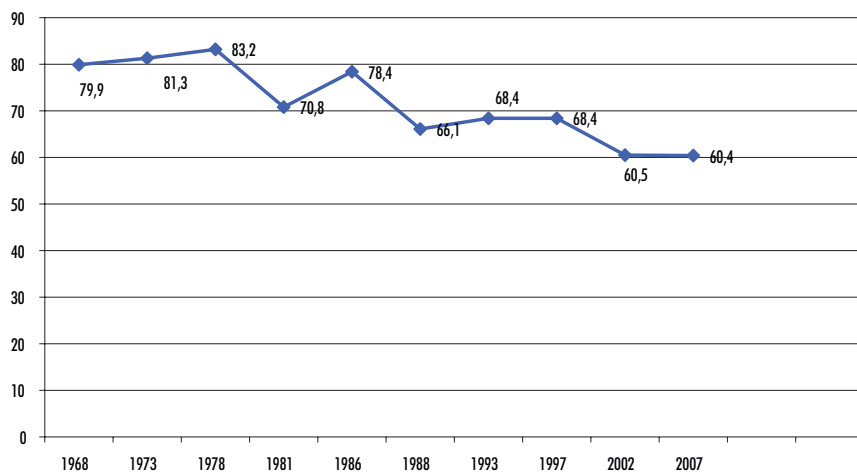


Un rapporto di forza favorevole alla destra

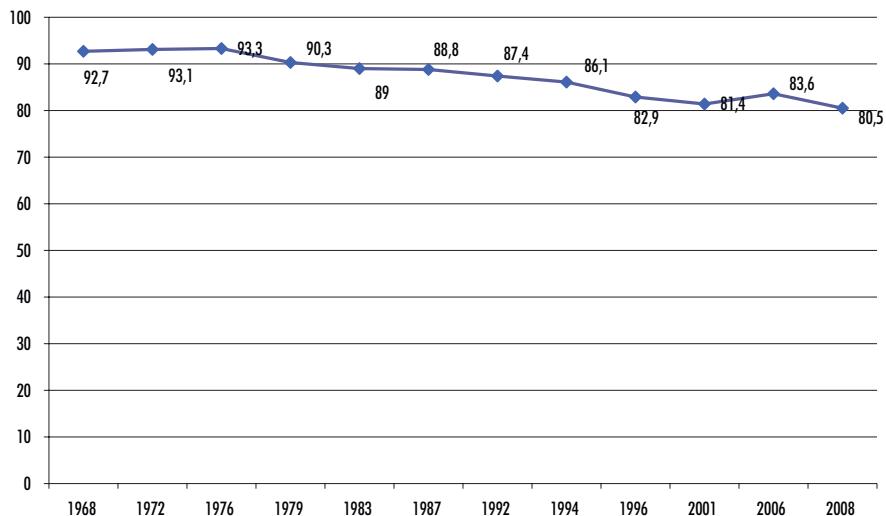
Fig. 2 - Partecipazione alle elezioni legislative in Germania (1969-2009) in %



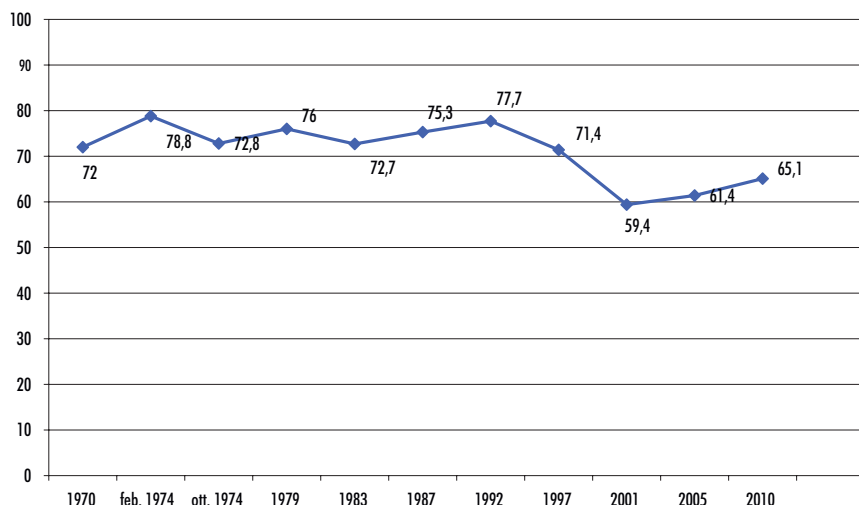
**Fig. 3 - Partecipazione alle elezioni legislative in Francia (1968-2007) in %**



**Fig. 4 - Partecipazione alle elezioni politiche in Italia (1968-2008) in %**



**Fig. 5 - Partecipazione alle elezioni legislative nel Regno Unito (1970-2010) in %**



La Germania, la Francia, l'Italia e il Regno Unito sono oggi governati da forze di destra. Salvo in Francia e in Italia, queste hanno ottenuto vittorie relative. In effetti, nel 2005, Angela Merkel, alla quale, prima dello scrutinio, la vittoria sembrava del tutto acquisita, era costretta a governare in coalizione con i socialdemocratici. Lei ha ritrovato una maggioranza nel 2009, ma il suo partito, la CDU, ha ottenuto uno dei risultati più deboli della sua storia, il 32% dei suffragi, mentre la SPD registrava da parte sua il risultato più basso dalla fine della Seconda Guerra mondiale. La FDP ha ottenuto il suo miglior risultato dal 1961 (14,6%). A sinistra, il Partito di sinistra e i Verdi superano la sbarra del 10% dei voti. Infine, queste elezioni hanno dato luogo alla più forte astensione mai registrata in Germania (29,2%). Nel Regno Unito, i conservatori, che si sono imposti nel maggio 2010 sui laburisti, logorati da 13 anni di potere, hanno anche dovuto accontentarsi di una mezza vittoria e, in mancanza di una maggioranza assoluta, si sono alleati con i liberal-democratici, collocati a sinistra e coi quali sono in opposizione su numerosi argomenti quali la politica europea, l'immigrazione, il fisco, l'energia nucleare e la difesa. Per contro, con il 53% dei voti, Nicolas Sarkozy ha ampiamente superato la sua rivale socialista Ségolène Royal (47%) al secondo turno dell'elezione presidenziale francese del 2007.

L'anno seguente in Italia, il PDL e la Lega Nord raccoglievano il 46,8% dei suffragi alla Camera dei deputati e il 47,8% al Senato. Ma la vittoria del centro-destra è soprattutto dovuta alla forte avanzata della Lega Nord (8,3% dei voti contro il 4,6% nel 2006), il PDL ha invece registrato una lieve avanzata rispetto alla somma dei voti di Forza Italia e di Alleanza nazionale del 2006.

All'opposizione durante l'ultimo decennio del XX secolo, la destra europea è stata costretta a evolvere nella speranza di riconquistare il potere su una sinistra allora trionfante. Per far questo, si è ristrutturata sia a livello organizzativo che sul piano ideologico. Riorganizzazione e modernizzazione della struttura del partito intorno a un leader: Angela Merkel si è imposta in Germania, Nicolas Sarkozy ha riunito le destre francesi come Silvio Berlusconi in Italia e David Cameron ha raccolto le diverse tendenze dei conservatori nel Regno Unito. Stesso fenomeno in Scandinavia dove Anders Fogh Rasmussen in Danimarca e Fredrik Reinfeldt in Svezia hanno realizzato per la prima volta l'unione delle destre nel loro paese. La Spagna è l'eccezione che conferma la regola. I numerosi litigi personali in seno al Partito popolare e la *leadership* di Mariano Rajoy, molto contestata nella formazione, hanno certamente svolto un ruolo importante nella disfatta della destra spagnola nel marzo 2008.

A partire dagli anni 2000, la destra ha saputo dar prova di flessibilità modificando il suo discorso, difendendo un capitalismo europeo fondato su valori certamente liberali ma anche sociali, come la solidarietà e anche la compassione. Con l'occasione, i partiti di destra si sono anche impossessati di meccanismi che ignoravano o che avevano fino ad allora trascurato, in modo da farsi carico degli interessi di tutta la popolazione. In Germania, Angela Merkel ha modernizzato la CDU sulle questioni della società, accordando uno status alle coppie omosessuali e adottando un approccio più positivo sull'immigrazione, descritta come arricchimento del paese. David Cameron si è fatto avvocato del liberalismo culturale in seno ai *Tories* a tal punto che si è potuto dire che il Partito conservatore era oggi più rappresentativo della diversità della società britannica contemporanea di quanto lo fosse mai stato. In Francia, Nicolas Sarkozy ha per prima cosa unificato la destra; la ha anche liberata dai complessi e modernizzata sostenendo i suoi valori liberali (valorizzazione dello sforzo e del merito individuali, dell'assunzione del rischio, della riuscita sociale) e difendendo per esempio la discriminazione positiva pur mantenendo posizioni molto ferme sull'identità nazionale, l'ordine (volontà di «liquidazione dell'eredità del maggio '68») e la sicurezza (misure contro i multi ricidivi o i criminali pedofili, ecc.). Ugualmente, nel dicembre 2010, il presidente è tornato a un discorso più tradizionale sui valori familiari. Per contro, il centro destra italiano non si è avviato su questa strada, nonostante le aperture fatte da alcuni membri del PDL, come Gianfranco Fini prima che lasciasse il partito nel 2010.

Queste evoluzioni hanno tuttavia avuto luogo senza che la destra abbandonasse mai le sue posizioni di fermezza sulle questioni della sicurezza o anche dell'immigrazione e neppure la sua difesa dei valori di ordine e di responsabilità, un approccio che ha assicurato la fedeltà degli elettori più tradizionali che avrebbero potuto essere disorientati dalle nuove opzioni sociali dei partiti di destra. Per di più, in funzione della pressione dei populistici e delle aspettative del suo elettorato, la destra non esita a riprendere i suoi temi più tradizionali, mettendo in sordina le sue stesse innovazioni.

Di fronte alla crisi, i partiti di destra hanno dato prova di pragmatismo. Si sono riallac-

ciati a una tradizione statale arrivando fino a nazionalizzare delle banche nel Regno Unito e in Irlanda. Tuttavia, salvo la Francia dove le autorità hanno in un primo tempo lasciato correre le spese pubbliche prima che il governo di François Fillon decidesse di correggere il tiro, la destra ha avuto cura di non accrescere troppo il deficit pubblico: nei quattro paesi, e soprattutto nel Regno Unito, ha adottato piani di austerità molto rigorosi. Non ha esitato a denunciare il liberalismo selvaggio e gli eccessi del capitalismo finanziario. Ha utilizzato gli strumenti dello Stato per risollevare le banche, decidendo parallelamente di razionalizzare il *Welfare*. Riunendo i valori del mercato e il ruolo dello Stato, la destra, tradizionalmente vicina alle imprese, ha affermato la sua credibilità economica pur continuando a ridurre le spese pubbliche in molti settori. Le forze di destra parlano oggi a favore di una migliore *governance*, di una riforma del sistema economico e di una moralizzazione del capitalismo che permetterebbero di assicurare i grandi equilibri.

Mentre trionfano le sue idee, la sinistra, che da sempre denuncia con vigore le derive del sistema finanziario, non trae alcun beneficio dalla crisi. Il paradosso è soltanto apparente. Quando sono stati al potere negli anni '90 (in dodici dei quindici Stati membri dell'Unione Europea), i partiti di sinistra hanno tentato di combinare una politica economica ispirata in parte al liberalismo con delle politiche sociali, ma ne è andato della loro identità e hanno perso il sostegno di molti elettori delle categorie popolari. La sconfitta elettorale riguarda sia i partiti di sinistra che, quando erano al potere, hanno riformato il *Welfare state* e riorganizzato i loro servizi pubblici (laburisti britannici o olandesi, socialdemocratici tedeschi o scandinavi) sia quelli che non sono riusciti a farlo (socialisti francesi tra il 1997 e il 2002 e centro sinistra italiano tra il 2006 e il 2008). Sin dall'inizio degli anni 2000, la destra, lo abbiamo appena visto, ha saputo dotarsi di un'immagine più sociale (pur votando bilanci di rigore), ha saputo rivolgersi alle fasce più indigenti e fragili della popolazione, rispondendo alle loro paure sull'insicurezza nella vita quotidiana e si è più rapidamente adattata alle evoluzioni del mondo. Con la crisi del 2008, la sinistra si è fatta portar via le sue idee (statalismo, domanda di regolamentazione) da una destra superpragmatica. I partiti di sinistra incontrano oggi grandissime difficoltà a imporre le loro proposte sulla *governance* europea e mondiale. Non hanno avuto altra scelta se non sostenere di fatto le misure prese dai governi di destra al potere, anche se li hanno criticati aspramente, oppure dare una sterzata a sinistra per opporvisi, come il PS in Francia e, in misura minore, la SPD in Germania. Le divisioni si accentuano d'altronde, a sinistra, tra le componenti riformiste e quelle più radicali. In tutta l'Europa, la sinistra, al di là delle sue particolarità nazionali, presenta oggi una combinazione di tre crisi principali: di progetto, di strategia di alleanze e di *leadership*.

### *Il Regno Unito*

Il Regno Unito ha sofferto moltissimo per la crisi economica: la più forte contrazione del Pil mai registrata dal 1949 (- 4,8% nel 2009), un importante aumento della disoc-

cupazione, il deficit di bilancio e il debito che esplodono. Lo Stato britannico ha dovuto impegnare 850 miliardi di sterline per il salvataggio della *City* e realizzare numerose misure sociali per venire in aiuto alla popolazione. Di fronte a questa situazione, i conservatori hanno fatto una campagna promettendo «sangue, lavoro, lacrime e sudore», un programma di grande rigore centrato sulla riduzione drastica del debito pubblico e del deficit. Il loro leader, David Cameron, ha continuato tuttavia senza sosta a rassicurare i britannici, promettendo loro di non riallacciarsi alla politica dei tagli della spesa pubblica condotta da Margaret Thatcher e di preservare i servizi pubblici.

I *Tories* hanno sviluppato un concetto di «conservatorismo compassionale» e l'idea di una *Big Society* attraverso la quale lo Stato concede una gran parte dei suoi poteri ai cittadini. Si tratta di mettere al posto dello Stato una democrazia locale auto-amministrata dai cittadini che sia, se non finanziata, almeno resa possibile dal settore privato e dal movimento associativo, mentre i lavoratori sociali del settore pubblico saranno sostituiti o dovranno diventare volontari. Il progetto, ispirato al modello realizzato da Barack Obama nei quartieri disagiati di Chicago, è di fatto una massificazione del movimento filantropico. Rispondendo alle aspettative dei più liberali con la riduzione delle imposte che comporta e a quelle della classe media che esige maggior efficacia e un più grande coinvolgimento da parte del potere, questa riabilitazione della società civile illustra perfettamente il pragmatismo dei conservatori.

Il programma di *Big Society* prevede inoltre l'organizzazione di referendum su questioni locali, qualora il 5% degli abitanti di un comune ne faccia domanda, un diritto di richiamo dei deputati inadempienti (identico a quello esistente in California) e la possibilità per i genitori di «salvare» delle scuole. I dipendenti dello Stato (fatta eccezione per l'esercito, la polizia o la giustizia) potranno, se lo decidono, lasciare il servizio pubblico e organizzarsi in cooperative o in imprese senza scopo di lucro per servire il contribuente, un sistema previsto per realizzare economie, migliorando al tempo stesso l'efficacia del servizio reso. Ma la *Big Society* sembra più la condizione che la conseguenza del programma di austerità di bilancio. Annunciato nell'ottobre 2010, questo programma consiste in una terapia choc che invalida molti dei proponenti della campagna elettorale: soppressione di mezzo milione di impieghi pubblici, riduzione di quasi il 20% in media dei bilanci ministeriali (fatta eccezione di quelli della sanità e dell'istruzione), il *Welfare* particolarmente colpito (il suo bilancio di 193 miliardi di sterline prevede un risparmio di 18 miliardi entro il 2015), passaggio dell'età pensionabile a 66 anni entro il 2020 (contro gli attuali 60 anni per le donne e 65 anni per gli uomini), aumento delle imposte, raddoppio delle tasse universitarie (il che ha subito scatenato una violenta rivolta studentesca).

### La Germania

Angela Merkel si è opposta a ogni aumento dell'IVA, misura che sosteneva nel 2005 e che l'aveva privata di una vittoria peraltro annunciata e ha difeso nel 2009 un programma che mescolava liberalismo e giustizia sociale e che gli è valso le critiche di una frazione della CDU ma anche di una parte del suo elettorato, in particolare le persone

più anziane, la borghesia tradizionale, i cattolici ma anche i commercianti o gli imprenditori, che l'hanno accusata di essersi avvicinata troppo alla SPD e di condurre una politica troppo sociale. La vaghezza mostrata dalla CDU nel suo programma economico è stata utile alla FDP. La chiarezza della linea politica dei liberali ha sedotto gli elettori - economicamente e culturalmente favoriti - delusi dalla ricollocazione centrista della CDU, preoccupati per l'intervento crescente dello Stato nell'economia, esasperati dall'aumento delle imposte e reticenti sui trasferimenti sociali.

La SPD era stata obbligata a spostarsi alla sua sinistra nella speranza di differenziarsi dal suo rivale principale e a tentare di recuperare alcuni elettori del Partito di sinistra. Tuttavia, senza un vero leader né un candidato credibile alla cancelleria, priva di strategia e di programma e con un numero di militanti in netta diminuzione, la SPD ha fallito nell'offrire un'alternativa alla CDU con cui governava dal 2005. Negli anni '90, la SPD, allora all'opposizione, si era fatta portavoce degli scontenti, facendo credere che non era affatto necessario riformare e adattare la Germania al mondo che la circondava. La sua campagna di allora centrata sulla giustizia sociale aveva largamente contribuito alla vittoria delle elezioni del 1998. A queste condizioni, la realizzazione senza negoziati né dibattiti preliminari, tra il 2003 e il 2005 durante il secondo mandato di Gerhard Schröder, dell'Agenda 2010, serie di misure miranti a riformare il mercato del lavoro e a ridurre i costi dell'aiuto sociale, poteva difficilmente essere capita e ancor meno accettata. Percepita come ingiuste, decise e applicate in modo autoritario, queste riforme sono state respinte in massa dalla popolazione.

Nel settembre 2010, il governo tedesco ha approvato un piano drastico di austerità con forti diminuzioni delle spese e un aumento del gettito fiscale. Il ministro delle Finanze, Wolfgang Schäuble, ha previsto un vasto programma di economie cominciando da 11 miliardi nel 2011 per arrivare a 27,6 nel 2014. Queste cifre si basavano sulla valutazione di una crescita negativa nel 2009 (- 4,7%) e stimata a 1,4% per il 2010 e a 1,6% per il 2011. Ora, la crescita ha raggiunto il 3,5% nel 2010, stimolando così il gettito fiscale. Questi successi tedeschi (crescita forte, esportazioni e eccedenze commerciali record, deficit pubblico sotto controllo, disoccupazione in diminuzione) suscitano un dibattito pubblico sulle priorità della politica economica, con la SPD che reclama un maggior numero di misure sociali.

## *La Francia*

Nel 2007, il programma economico di Nicolas Sarkozy era centrato su tre grandi idee: la necessità di aumentare la flessibilità dell'economia (riforma delle ore supplementari e della procedura di licenziamento), di aumentare la crescita (scudo fiscale, legge di modernizzazione dell'economia) e di rimettere in ordine le finanze pubbliche (riforma delle pensioni e della funzione pubblica). La crisi ha indotto il Presidente francese a lasciare da parte i suoi riferimenti al liberalismo per adottare un atteggiamento più volontarista e colbertista. Nicolas Sarkozy, come sempre, dà prova di pragmatismo e non esita a coniugare i contrari. Così, da un lato, denuncia gli eccessi del capitalismo

finanziario, è a favore di una regolamentazione del capitalismo, fustiga certi redditi dei grandi imprenditori; dall'altro, si fa notare accanto a questi e avvia riforme contrassegnate da un'ispirazione liberale.

Nel 2008 lo Stato è venuto in soccorso delle banche: sono stati sbloccati 320 miliardi di euro per sostenere gli scambi interbancari e altri 40 miliardi sono stati messi a disposizione per ricapitalizzare gli istituti in difficoltà. Tuttavia, il presidente ha fatto adottare un programma di austerità abbastanza severo: congelamento delle spese dello Stato dal 2011 al 2013, non sostituzione di un pensionamento su due nella funzione pubblica dello Stato, riesame degli aiuti per l'edilizia abitativa e per l'occupazione nonché di certi aiuti sociali, riduzione delle nicchie fiscali (cinque miliardi di euro di economie previste su due anni). Il governo ha promulgato nel 2010 la riforma delle pensioni che segna la fine dell'età pensionabile a 60 anni, instaurata da François Mitterand nel 1981. L'età legale sarà aumentata a partire dal luglio 2011 per raggiungere 62 anni nel 2018. L'età della pensione senza detrazione fiscale o con il massimo dei contributi sarà portata a 67 anni nel 2023. Il governo non ha ceduto alle proteste, alle manifestazioni e agli scioperi, senza peraltro riuscire a convincere completamente l'opinione pubblica. D'altra parte, la riforma della modernizzazione dello Stato continua. Consiste in particolare in una riduzione dei dipendenti della funzione pubblica dello Stato e degli enti locali, con - l'abbiamo detto - la non sostituzione di un funzionario su due che va in pensione, il che dovrebbe comportare la soppressione di più di 100.000 posti entro il 2013. Inoltre, i servizi dello Stato si riorganizzano attraverso ristrutturazioni e fusioni dell'amministrazione. Tutte queste misure alimentano il malessere della funzione pubblica molto numerosa in Francia (e i cui salari ristagnano) e suscitano un dibattito sul posto e il ruolo dei servizi pubblici ai quali i francesi tengono molto.

La popolarità di Nicolas Sarkozy è ai minimi. Il suo stile in rottura con la tradizione dei presidenti della V Repubblica e la sua frequentazione ostentata dei «ricchi» scandalizzano. Ha deluso una gran parte del suo elettorato che non ha visto realizzate le sue promesse di protezione e di aumento del potere di acquisto e che constata che la situazione sociale sta degradando. Le sue riforme incessanti, talvolta abbozzate e incomplete, hanno scontentato i suoi oppositori e sconcertato i suoi sostenitori. Ma di fronte a lui, la sinistra si divide nuovamente, adotta un vasto programma di ritorno allo Stato senza spiegare come conta finanziarlo, e soprattutto manca di credibilità. Per il momento, i francesi non sono favorevoli a una rielezione di Nicolas Sarkozy ma non vedono un'alternativa chiara a sinistra (nonostante la grande popolarità di cui gode, per il momento, Dominique Strauss-Kahn). Si diffonde l'indifferenza nei confronti della politica, mentre i leader populistici progrediscono, Marine Le Pen all'estrema destra, Jean-Luc Mélenchon, a sinistra del PS.

## *L'Italia*

Nel 2008, Silvio Berlusconi, al momento della sua investitura al Parlamento aveva enunciato sette grandi missioni per il suo governo: «un piano straordinario di finanza pubblica» per le imprese, le infrastrutture e l'energia; il rilancio dello sviluppo (in parti-



colare con delle azioni di liberalizzazione); una politica di sostegno alla famiglia; più sicurezza (contro la delinquenza e l'immigrazione clandestina in particolare) e più giustizia con una riforma importante di questa; maggiori servizi ai cittadini; un aiuto per il Sud e il federalismo fiscale. La crisi economica ha colpito l'Italia a partire dalla fine del 2008. La crescita, negativa nel 2009, si rivela molto debole nel 2010 e la disoccupazione è aumentata (8,6% in settembre 2010, cioè il livello molto alto del 2004). Quindi, la principale preoccupazione degli italiani non è più tanto l'insicurezza, bensì la situazione economica e sociale anche se la società, a differenza di altri paesi europei, resiste arroccandosi più che mai sulle sue reti familiari, sulle solidarietà informali o anche sull'economia sommersa e ricorrendo a un risparmio particolarmente elevato. Il governo, a cominciare da Giulio Tremonti è intervenuto a favore delle banche, poi ha avviato una politica di austerità estremamente rigorosa che si traduce in forti tagli alle spese pubbliche, per esempio nel settore dell'istruzione e dell'università, che sono vivamente e talvolta violentemente contestati. Parallelamente la riequilibrio del *Welfare* continua mentre il ministro Brunetta lancia con grande rumore una riforma molto controversa dell'amministrazione pubblica.

Nel settembre 2010, quando Gianfranco Fini minacciava la coesione della maggioranza, Silvio Berlusconi ha indicato i cinque punti prioritari della sua azione: il federalismo, la riforma del fisco per ridurre la pressione fiscale e per «disboscare la grande giungla del sistema fiscale» senza provocare deficit, la riforma della giustizia, la sicurezza e gli aiuti per il Sud. Ma il presidente del Consiglio sta passando un brutto momento. Il suo vivace conflitto con Gianfranco Fini lo indebolisce, la sua popolarità è in discesa, i suoi sostenitori sfuggono, in particolare tra i piccoli imprenditori e i suoi elettori meridionali che sono colpiti dalla crisi (senza parlare dei cattolici praticanti scandalizzati dalle rivelazioni sulla sua vita privata) e anche perché gli italiani hanno ormai delle aspettative di *Welfare* e di aiuti che devono rispondere alle loro difficoltà sociali. L'opposizione del PD lo ha capito bene dato che il suo segretario Pierluigi Bersani ha centrato tutta la comunicazione e l'azione del suo partito sulla questione del lavoro. Ma il PD è diviso, privo d'identità, e manca totalmente di credibilità e di una vera *leadership*. Per questo, l'opinione pubblica italiana è attraversata da tendenze contraddittorie: una forte disillusione nei confronti di Silvio Berlusconi, una delusione dell'elettorato di destra di fronte alla guerra dei suoi capi, una maggiore diffidenza verso le istituzioni, i partiti, la politica in generale, con la vecchia idea italiana che in caso di difficoltà si debba prima di tutto contare su sé stessi e su chi ci è vicino (la famiglia, i parenti e gli amici), o, al contrario, l'aspirazione ancora confusa verso un'altra politica, il che spiega il successo crescente incontrato a sinistra da Nichi Vendola.

### *La fragilità del dominio della destra*

Il dominio della destra non ha tuttavia nulla di inesorabile, anche se l'evoluzione demografica dei paesi europei, che porta a un crescente invecchiamento della popolazione, potrebbe in futuro esserle favorevole da un punto di vista elettorale. Così, se da un lato

la CDU tedesca è oggi al potere a Berlino e partecipa al governo di tredici dei sedici *Länder* del paese, quasi un record dalla fine della Seconda Guerra mondiale, dall'altro il partito è raramente stato così vulnerabile nonostante la debolezza dell'opposizione di sinistra. Nello stesso modo, in Germania come in Francia o in Italia e addirittura nel Regno Unito dove i conservatori sono arrivati al potere nel maggio scorso, i partiti al potere vedono erodersi e talvolta crollare il loro grado di popolarità, compreso quello dei loro leader. Tutti, salvo in Italia dove la situazione è molto incerta, sono dati oggi perdenti dai sondaggi di opinione nel caso in cui fossero organizzate elezioni. In Italia, la scissione di Gianfranco Fini e la formazione del FLI rendono fragile Silvio Berlusconi e riducono la sua maggioranza alla Camera dei deputati. In Francia, i centristi che si sono sentiti umiliati dalla loro emarginazione al momento del rimpasto governativo del novembre 2010, fanno sentire la loro voce e minacciano l'unità dell'UMP. Questo partito è anche criticato dall'ex Primo ministro e fedele di Jacques Chirac, Dominique de Villepin, e sfidato dalla dirigente dell'estrema destra, Marine Le Pen.

Più in generale, il pessimismo è di rigore. La metà degli europei (51%) considera che «le cose vadano nella direzione sbagliata nel loro paese» contro il 27% che esprime l'opinione contraria<sup>2</sup>. I due terzi dei francesi (67%), la metà dei tedeschi (51%), il 46% degli italiani e il 44% dei britannici - che peraltro hanno appena rinnovato il loro Parlamento - ostentano il loro pessimismo. Questo rappresenta la maggioranza di tutte le fasce di età e di tutte le categorie socio professionali ed è indipendente dall'impegno politico di parte. Le istituzioni nazionali non sono risparmiate: un quarto soltanto degli italiani, francesi e britannici (rispettivamente 25%, 25% e 26%) e 32% dei tedeschi ha fiducia nel proprio governo (29% in media nell'Unione Europea). Se a livello nazionale, si accentua il turbamento dei cittadini, per contro, una maggioranza relativa di cittadini dei Ventisette esprime fiducia nel Parlamento Europeo (48%) e nella Commissione di Bruxelles (45%)<sup>3</sup>.

### *Il ritorno del confronto destra/sinistra?*

Sia all'interno di ogni paese che nell'Europa intera, gli elettori faticano a distinguere un'alternativa tra i due lati dello scacchiere politico. Destra e sinistra polemizzano e cercano a differenziarsi. Ma l'uniformità dei discorsi e della loro azione quando sono al potere, rafforzata dalla crisi, contribuiscono più alla confusione dell'elettorato, sia di destra che di sinistra, che alla sua radicalizzazione e a un rafforzamento della separazione destra/sinistra.

In Germania, al suo arrivo al potere nel 2005, Angela Merkel ha accolto - e continuato - le riforme, dolorose per i disoccupati e i beneficiari dell'aiuto sociale, avviate dal suo predecessore Gerhard Schröder, che le aveva d'altronde giustificate con l'assenza di alternativa. A livello economico, la destra tedesca pone tradizionalmente l'accento

2. *Eurobaromètre standard 73*, primavera 2010.

3. *Ibidem*.

sulla concorrenza, la responsabilità, lo spirito imprenditoriale e il ruolo fondamentale delle imprese e dei mercati. Ostile a ogni regolamentazione in materia economica, Angela Merkel è sempre reticente a ricorrere allo Stato che, secondo lei, deve inquadrare il funzionamento dei mercati e della società senza imporre loro dei vincoli. La crisi economica ha tuttavia modificato questa impostazione e Angela Merkel ha dovuto decidersi a favore dell'intervento dello Stato nell'economia mettendo nell'imbarazzo la SPD che, in un certo modo, si accontenta soltanto di chiedere più politiche sociali.

In Francia, anche se l'ingresso di personalità di sinistra nel governo di destra nel 2007 deve essere considerato come dovuto a dimissioni più che a una vera apertura (d'altronde abbandonato tre anni dopo), resta il fatto che ciò contribuisce ancora di più a confondere le carte della politica. Eletto nel 2007 su una promessa di modernizzazione e di deregolamentazione dell'economia, Nicolas Sarkozy abbandona con molta facilità la sua veste di liberale per dichiarare sin dal settembre 2008: «Sì, capita che il mercato si sbagli. Sì, capita che la concorrenza sia inefficace o sleale. Allora bisogna proprio che lo Stato intervenga, che imponga le sue regole, che investa, che prenda delle partecipazioni», precisando tuttavia «purché sappia ritirarsi quando il suo intervento non è più necessario». Il Partito socialista cerca di distinguersi da Nicolas Sarkozy combinando due elementi. Da un lato, ricorre a una vecchia ricetta che consiste nell'orientare a sinistra le sue proposte per raccogliere dietro di sé tutta la sinistra, senza preoccuparsi troppo della fattibilità delle misure che raccomanda in caso di vittoria. Dall'altro, si sforza di innovare facendo appello alla «società del rispetto», proponendosi di modernizzare lo Stato e, con il suo concetto di «uguaglianza reale», mostrandosi più attento che in passato ai percorsi individuali.

Nel Regno Unito, Ed Milliband, eletto a capo del Partito laburista nel settembre 2010 grazie al sostegno dei sindacati, ha immediatamente affermato che desiderava governare al centro e ha ricordato che la sua formazione era favorevole all'economia di mercato e al libero scambio e ha adottato una posizione moderata. Anch'egli è favorevole alla riduzione dei deficit pubblici. Sola differenza tra i conservatori e i laburisti: questi ultimi sono a favore di tagli meno drastici nelle spese sociali e più scaglionati nel tempo.

In Italia, il centro sinistra tenta di destabilizzare Silvio Berlusconi ma oscilla in permanenza tra uno scontro frontale, che lo porterebbe ad allearsi con le formazioni collocate alla sua sinistra, e un'opposizione più responsabile che si appoggerebbe su un'intesa con il centro. In ogni caso la critica si concentra più sulla personalità del presidente del Consiglio che sulla sua politica economica e sociale, anche se il PD tenta di far riferimento a un orientamento diverso.

Nel 2006, in Svezia, le forze di destra, a lungo considerate come rappresentanti del mondo economico e degli imprenditori, hanno effettuato una virata di 180 gradi, abbandonando il loro programma di tagli alle spese sociali e di riduzioni delle imposte per sostenere la difesa del *Welfare state*. Fredrik Reinfeldt ha vinto le elezioni legislative proponendo agli svedesi di restaurarlo, rendendolo più efficace e correggendone gli abusi. Nel 2010, è stato rieletto dopo una campagna elettorale centrata sulle questioni di fiscalità e di fronte a una coalizione di sinistra troppo eterogenea (socialdemo-

cratici, verdi ed ex comunisti) e, come in Germania, in Francia e in Italia, sprovvista di un reale programma alternativo, di strategia e di un vero leader. In Danimarca, la destra, al potere dal 2001, è ugualmente riuscita a convincere gli elettori di essere il miglior difensore del sistema sociale e di poter diminuire le imposte pur migliorando i servizi pubblici.

Infine, tre sui cinque paesi dei Ventisette governati dalla sinistra (fatta eccezione per il caso particolare di Cipro e dell'Austria governata da una coalizione sinistra-destra), particolarmente colpiti dalla crisi economica (ma anche dalla gestione manchevole di alcuni loro predecessori), sono stati obbligati a realizzare politiche di rigore alle quali le destre nazionali possono difficilmente opporsi, accontentandosi di giudicarle insufficienti. Dopo anni di crescita economica, la Spagna ha subito in pieno la crisi economica. José Luis Rodríguez Zapatero, spesso paragonato a Tony Blair di cui possiede in particolare il pragmatismo, ha contribuito molto alla democratizzazione del suo paese (semplificazione della legge sul divorzio, matrimonio e adozione per le coppie omosessuali, parità tra i sessi, soppressione dei corsi di religione obbligatori, aumento delle autonomie regionali). Ma il leader socialista non ha saputo diversificare e modernizzare l'economia spagnola: mancanza di competitività, di produttività, di specializzazione tecnologica, di flessibilità e di investimenti nella ricerca e lo sviluppo. José Luis Rodríguez Zapatero si è imposto nuovamente alle elezioni del marzo 2008, solamente perché le proposte della destra non erano molto diverse da quelle dei socialisti: riduzione delle imposte e aumento dei salari e degli aiuti sociali per rilanciare i consumi. Il Partito popolare ha tentato - invano - di portare il dibattito sull'immigrazione, un debutto per la Spagna, chiedendo una maggiore severità nell'accoglienza degli immigrati, la difesa dell'identità cattolica del paese - una follia all'epoca della secolarizzazione e di una sempre maggiore individualizzazione -, e la riaffermazione dell'unità nazionale, un tema ricorrente in un paese in cui le regioni ricche, come la Catalogna, sono sempre più riluttanti a versare nel piatto comune più di quanto ricevano. Per far fronte alla crisi economica, José Luis Rodríguez Zapatero ha messo a punto una politica di rigore (tagli agli aiuti sociali, congelamento dei pensionamenti e delle assunzioni nella funzione pubblica, aumento di 2 punti dell'IVA, aumento dell'età pensionabile da 65 a 67 anni, privatizzazioni) alla quale la destra si può difficilmente opporre.

La situazione è identica nel vicino Portogallo dove dal loro arrivo al potere nel 2005, i socialisti hanno realizzato una politica di austerità, effettuando tagli in certi bilanci sociali, continuando le privatizzazioni e facendo votare delle misure impopolari come l'aumento dell'IVA, il congelamento delle carriere dei funzionari o ancora l'aumento dell'età pensionabile. Il Primo ministro José Sócrates aveva in parte raggiunto il suo obiettivo, cioè il risanamento delle finanze pubbliche (riduzione del deficit pubblico dal 6% al 2,2% in tre anni) prima che la crisi annullasse gli sforzi dei portoghesi. Nel 2009, hanno tuttavia rinnovato la loro fiducia ai socialisti privilegiando la stabilità governativa nei confronti di un'opposizione, guidata dall'anziana Manuela Ferreira Leite (70 anni), che ha cavalcato il malcontento sociale senza mai presentare un'alternativa convincente. La maggioranza socialista ha approvato nel novembre 2010 un bilancio di un

rigore senza precedenti per diminuire il deficit pubblico (da un lato aumento del gettito fiscale: +2 punti per l'IVA, e riduzione drastica delle spese dall'altro: congelamento delle pensioni, riduzione dei salari dei funzionari, massimale per gli aiuti sociali). La destra si è astenuta al momento del voto in Parlamento. Infine, il governo socialista greco ha imposto al suo paese una rude cura di austerità che ha provocato imponenti e violente proteste che non lo hanno tuttavia fatto retrocedere.

Con una destra amministratrice e una sinistra priva di progetti ma d'accordo sull'austerità, l'azione politica tende a confondersi con il «semplice» adattamento ai vincoli economici esterni e ad un capitalismo finanziario emancipatosi dall'ambito nazionale. Malgrado i discorsi, il dibattito su una vera riforma dell'organizzazione economica, sociale e politica del mondo non è (ancora?) attuale. I partiti di destra al potere tentano di mascherare le conseguenze negative della crisi realizzando politiche pubbliche indirizzate a pubblici specifici. La sinistra, sprovvista anch'essa di prospettive per il futuro, contende loro oggi soltanto il metodo o la perequazione. Anche gli ecologisti, a lungo collocati a sinistra, si sono posizionati al centro. In Germania, alleati con la CDU, dirigono dal 2008 il *Land* di Amburgo e diversi comuni, tra cui Francoforte. Lo stesso in Austria dove i Verdi governano col Partito popolare (ÖVP) il *Land* dell'Alta Austria e diverse città (Graz, Bregenz). In Irlanda, in Finlandia, in Lettonia e, fino a poco tempo fa, nella Repubblica ceca, gli ecologisti governano con formazioni di destra. «Restare un partito riformatore, diventare un partito di centro» riassume il politologo Joachim Raschke. Sin dagli anni '80, Joschka Fischer chiamava i Verdi «un FDP ecologico». In Francia, i Verdi, vecchio partito di sinistra, si sono fusi nel novembre 2010 con *Europe écologie* e auspicano di rivolgersi a tutta la società «al di là della destra e della sinistra tradizionali». Non senza contraddizioni poiché prevedono alleanze solo con la sinistra. Il continuo indebolimento dei margini di manovra indispensabili a ogni azione politica e l'aumento senza precedenti della volatilità dell'elettorato, che si è emancipato dai suoi legami e appartenenze tradizionali, inducono i partiti al governo, che ormai si qualificano essi stessi di centro-destra o di centro-sinistra, a riposizionarsi in centro per raccogliere consensi al di là della loro base tradizionale. Si tratta quindi di rendersi compatibili con il più gran numero di partner possibili, salvo a fare proposte contraddittorie per ottenerlo. Altra conseguenza della distorsione tra gli elettori e i partiti e del ravvicinamento delle offerte politiche è la personalizzazione della vita politica. In Germania, la personalità politica più popolare del paese, ha vinto le elezioni collocando il suo partito al centro e conducendo una campagna centrata sulla sua persona - che lei ha voluto al di sopra dei partiti politici -, cosa non abituale al di là del Reno dove gli elettori si pronunciano più per un partito che per un candidato. La stessa cosa in Svezia dove Fredrik Reinfeldt, leader popolare, non ha esitato a giocare la carta personale nei confronti di una rivale poco carismatica. David Cameron ha proceduto nello stesso modo nel Regno Unito, mentre Silvio Berlusconi e Nicolas Sarkozy si sono affermati, da tempo ormai, come virtuosi della comunicazione e della personalizzazione della vita politica.

## Il futuro del *Welfare state* e la minaccia del populismo

### Il futuro del *Welfare* messo in questione

La globalizzazione ha fortemente modificato la struttura delle nostre società. Ha trasformato i modi di produzione economica, che diventa sempre più frammentata, e ha trasformato il posto e lo statuto del lavoro, i cui rapporti col capitalismo sono sempre più mobili. Ha messo in questione la sovranità degli Stati nazione (mentre gli interessi delle imprese differiscono, anzi divergono, da quelli degli Stati e dei loro dipendenti). Ormai, la riuscita di un paese è determinata soltanto dal mercato. Così, l'84% dei francesi considera che le grandi imprese multinazionali siano gli attori più influenti della *governance* economica mondiale; soltanto i due terzi (68%) pensano lo stesso dei governi nazionali<sup>4</sup>.

Considerata un'opportunità dalla maggioranza delle élite europee, l'integrazione nella globalizzazione economica è stata tuttavia associata da una gran parte degli europei a una pressione della concorrenza, a una maggior flessibilità del mercato del lavoro, a una moltiplicazione degli impieghi precari, a una riduzione dei salari, a perdite di posti di lavoro e allo smantellamento dei sistemi sociali. Le indagini di opinione di questi ultimi anni rivelano un aumento delle preoccupazioni dei cittadini per il futuro e un aumento della domanda di sicurezza e protezione.

I salari, ma anche il costo della protezione sociale, sono diventati delle variabili di adeguamento. La concorrenza tra le economie europee, e in senso più lato la globalizzazione, hanno obbligato gli Stati europei a riformare il loro sistema di protezione sociale. Questo ha visto i suoi primi problemi di funzionamento più di trent'anni fa, all'inizio dell'internazionalizzazione dei mercati, che hanno comportato la prima riduzione delle spese sociali. Nel 1975, il Partito socialdemocratico svedese prevedeva già di preparare gli individui a sopportare i nuovi modi di produzione generati dall'interdipendenza economica mondiale. Nel considerare una priorità la riduzione del deficit pubblico, la crisi economica del 2008 ha posto, più che mai, la questione del *Welfare*, il suo finanziamento e la sua durata nel tempo, al centro del dibattito pubblico, nel momento stesso in cui gli europei andavano alla ricerca di maggior protezione. Minacciato dal fallimento finanziario se non riesce a ridurre le sue spese e da una frattura sociale se ci riesce troppo bene o se sceglie di lasciar fare alle forze del mercato, il *Welfare*, a lungo considerato l'ultimo baluardo contro la globalizzazione, è oggi obbligato a riformarsi.

Consapevoli dei limiti del modello, i paesi scandinavi ma anche il Regno Unito o i Paesi Bassi hanno avviato la riforma della struttura e del funzionamento del loro *Welfare* più di dieci anni fa. Nel Regno Unito, la terza via sostenuta da Tony Blair nel 1997 voleva essere un rifiuto dell'assistenzialismo e una riconciliazione della società con la cultura dell'impresa. Per il Primo Ministro britannico di allora, un'economia aperta e competi-

4. Indagine IPSOS per il ministero francese dell'Economia, delle Finanze e dell'Industria e *Lire* realizzata il 12 e 13 novembre 2010.

tiva è senz'altro compatibile con una società più giusta. Le pari opportunità sostituiscono allora l'uguaglianza dei risultati, lo Stato perde il suo ruolo economico e la questione sociale diventa una questione morale: è fondamentale lavorare per non perdere i propri contributi, il diritto a una compensazione economica si trasforma in partecipazione economica. Il *Workfare*, caro a Bill Clinton, sostituisce il *Welfare*. La protezione sociale è ormai legata alla responsabilità individuale, al merito e agli sforzi di ciascuno per adattarsi alle esigenze richieste. In questo contesto, la redistribuzione, diventata secondaria, è sostituita dal diritto di ciascuno di riuscire e di rendersi autonomo. L'assenza di riuscita e di integrazione nella società non dipende quindi più dall'ingiustizia ma diventa un fallimento personale e la società si divide ormai tra vincitori e perdenti. Ma tutte queste riforme non saranno sufficienti. Oggi, oltre a dover risanare i conti pubblici, le istituzioni che gestiscono la protezione sociale si vedono rimproverare a un tempo la debolezza del loro intervento e l'opacità delle loro regole di redistribuzione. Così, il 45% dei britannici considera che lo Stato spenda male il suo denaro; condannano la burocrazia dell'amministrazione, deplorano l'aumento della frode o la moltiplicazione degli aiuti sociali concessi indipendentemente dalle risorse, ecc. D'altra parte, il *Welfare* fatica a rispondere alle «nuove» sofferenze che sono l'esclusione, la ghettizzazione, la dipendenza in un mondo in cui le strutture familiari sono in piena ricomposizione e in cui le traiettorie professionali si diversificano. Non si tratta tanto di riformare il modello sociale europeo, quanto piuttosto di reinventarlo.

Concepito per proteggere dai rischi sociali e per ridurre le disuguaglianze, il *Welfare* vacilla. Pilastro dell'identità nazionale, è stato spogliato delle sue prerogative e responsabilità. Sei europei su 10 (e i tre quarti - 76% - dei francesi) considerano oggi la globalizzazione un fenomeno che aggrava le disuguaglianze sociali<sup>5</sup>. Da notare: questa opinione è totalmente consensuale e condivisa da tutte le fasce sociali della popolazione. La valutazione del ruolo economico della globalizzazione genera importanti differenze tra le categorie socio professionali, la valutazione del suo impatto sociale non ne suscita praticamente nessuna.

Secondo Eurostat, ventinque anni fa i salari rappresentavano il 72% del reddito dell'Unione Europea. Nel 2007, questa cifra è del 68,4%. Il numero delle persone attive è aumentato tra il 1985 e il 2007 e quindi un numero maggiore di salariati si divide oggi una somma inferiore che ventinque anni fa. Accettabili e accettate dai cittadini fiduciosi nel modello di promozione e di mobilità sociale che viene loro proposto, le disuguaglianze per contro rivelano - e esasperano - l'indebolimento della coesione sociale nel momento della sfiducia. Gli europei considerano che l'ascensore sociale non funzioni più ed esprimono a grande maggioranza il loro timore di declassamento che si ricollega d'altronde alla sensazione di declino che i cittadini provano a livello nazionale. Questa paura è particolarmente sentita dalle classi medie che temono di

5. «Ditemi se siete del tutto d'accordo, abbastanza d'accordo, non del tutto d'accordo o niente affatto d'accordo, con l'affermazione seguente: la globalizzazione aumenta le disuguaglianze sociali», *Eurobaromètre standard 73*, primavera 2010.



subire un declassamento simile a quello che hanno conosciuto gli operai in questi ultimi anni. Soltanto il 15% dei tedeschi giudica equa la ripartizione dei frutti della crescita, e questo in un paese che si è costruito su un modello di promozione di una classe media molto ampia<sup>6</sup>. I due terzi dei francesi (67%) ritengono che la società francese sia «da una decina d'anni sempre meno egualitaria», a causa in particolare delle differenze dei salari (52%) e del fatto di avere o non avere un impiego stabile (37%)<sup>7</sup>. Per il 60% dei francesi, la società è ugualmente meno fraterna a causa delle «condizioni di vita, che inducono le persone a ripiegarsi su sé stesse» (47%), e poiché «la crisi economica rende le persone meno solidali e più individualiste» (46%)<sup>8</sup>. La riduzione delle disuguaglianze (l'84% considera che si tratti di una «buona cosa») è, secondo gli europei, la prima misura da attuare per aiutare i loro paesi a uscire dalla crisi economica. Infine, per la prima volta nella storia, gli europei si dichiarano in grande maggioranza convinti che «la vita dei bambini di oggi sarà più difficile di quella della loro generazione»<sup>10</sup>. Per questo motivo, hanno una sensibilità a fior di pelle. Ora le politiche di austerità attuate si traducono in importanti tagli alle spese pubbliche o in aumenti delle imposte (o anche delle tasse scolastiche); le riforme avviate sulle questioni sociali provocano continuamente più resistenza, proteste, manifestazioni talvolta violente, come lo dimostrano i casi più recenti in Francia, Italia e Regno Unito. Membri di una società che invecchia, gli europei temono le minacce che gravano sul loro *Welfare* e prevedono un futuro di austerità permanente. Questo timore di una paralisi dello Stato li spaventa alla fine più della crisi economica di cui questa è una conseguenza. Sospettano o accusano i politici, sia di sinistra che di destra (da cui i politici stessi - soprattutto quelli di sinistra - si difendono), di volere lo smantellamento del *Welfare* oppure di accontentarsi di accompagnarlo. Il sistema avviato nei periodi di crescita economica e di occupazione, che rendeva l'uguaglianza e la solidarietà obiettivi a portata di mano, non funziona più in un mondo in cui l'occupazione non è più garantita e in cui gli statuti professionali si moltiplicano e diventano precari. Il dibattito si è spostato dalla questione dei diritti sociali a quella dell'organizzazione e della distribuzione delle prestazioni sociali. Il futuro del *Welfare* suppone oggi di trovare delle soluzioni agli arbitraggi spinosi sulla ripartizione dello sforzo tra le generazioni, su quella del finanziamento delle pensioni e dell'istruzione, compresa la gestione del debito o la politica dell'ambiente. Il Regno Unito ha appena deciso la fine dell'univer-

6. Fondazione Bertelsmann Stiftung, Fondazione Heinz Nixdorf et Fondazione Ludwig-Erhard, *Soziale Gerechtigkeit 2007. Ergebnisse einer repräsentativen Bürgerumfrage*, Gütersloh 2007.

7. Indagine TNS Sofres/Logica realizzata per *Lire la politique*, 25 e 26 marzo 2010.

8. *Ibidem*.

9. Indagine TNS Sofres realizzata dal 2 al 13 settembre 2010 in sei paesi europei (Germania, Spagna, Italia, Polonia, Regno Unito e Svezia).

10. Alla domanda «In generale, pensate che la vita dei bambini di oggi sarà più facile, più difficile o né più facile né più difficile che per quelli della vostra generazione?», il 61% dei cittadini dell'Unione Europea rispondono «più difficile». Soltanto il 15% pensa che sarà «più facile». *Eurobaromètre standard 72*, autunno 2009.



salità degli assegni familiari, prestazione universale e perciò cara ai britannici dal 1946. Questo era uno dei rari benefici che potevano percepire le famiglie più agiate rispetto a quanto versavano allo Stato. In Francia, il Partito socialista si è interessato recentemente al concetto di «società del rispetto», cioè una solidarietà sociale che sarebbe di complemento alla redistribuzione per rivitalizzare il legame sociale. Si tratta di una rivalutazione di attività dipendenti dalla sfera privata («la solidarietà della famiglia e degli amici, l'attenzione dei vicini e la cura delle persone anziane» secondo la leader socialista Martine Aubry), ma quella che i socialisti chiamano «società del rispetto» (che ha sostituito il *care*, previsto a un certo momento) si situa tuttavia più al di qua che al di là del *Welfare state*, secondo la tradizione del socialismo morale del XIX secolo, che gli era antecedente.

A parte le generazioni, ci sono interrogativi che si pongono ugualmente sulla necessità di un arbitraggio tra le popolazioni. La separazione della questione dell'immigrazione da quella del *Welfare* è stata uno degli argomenti della campagna elettorale in Svezia nel settembre 2010. Gli immigrati sono considerati da una parte sempre maggiore della popolazione una minaccia per l'occupazione e un fardello fiscale dato che sono beneficiari delle prestazioni sociali. Il 46,8% degli europei (56,7% dei britannici, 55,4% dei tedeschi e 50,2% degli olandesi) ritiene di ricevere dal paese in cui si stabilisce più di quanto sia il loro apporto; il 20,6% esprime l'opinione contraria e il 32,4% pensa che riceve l'equivalente del contributo dato<sup>11</sup>. D'altronde, la metà degli europei (50,4% ma 81,5% dei tedeschi, 75,9% dei britannici e 71,6% dei francesi) si dichiara d'accordo con l'opinione secondo cui gli aiuti sociali incoraggiano l'immigrazione; 28,7% la disapprovano<sup>12</sup>.

In tutti i paesi d'Europa, il tasso di disoccupazione degli immigrati è superiore a quello dei cittadini nazionali; socialmente più sfavorite, le persone di origine straniera godono più spesso della media degli aiuti sociali. Secondo uno studio della Banca mondiale del 1996, 80% degli immigrati arrivati in Europa occidentale negli anni 1960 e 1970 non possedeva alcuna qualifica. In seguito alla disindustrializzazione della fine del XX secolo, una gran parte di loro si è ritrovata senza occupazione e quindi dipendente dagli aiuti sociali. Il fenomeno ha ugualmente avuto numerose conseguenze in materia di istruzione. «Non abbiamo bisogno di un'immigrazione che gravi sul nostro sistema sociale» ha dichiarato recentemente Angela Merkel. Nel novembre 2010, un anno dopo il divieto dei minareti sul loro territorio, gli svizzeri hanno votato per referendum a favore dell'espulsione degli immigrati colpevoli di stupro, di traffico di droga ma anche di abuso di aiuti sociali. In Italia, la Lega Nord è diventata specialista nel criticare con durezza l'immigrazione, anche se localmente i suoi eletti possono combinare i discorsi violenti di denuncia della presenza degli stranieri, gli atti discriminatori nei loro confronti con gli aiuti all'integrazione, poiché le imprese settentrionali hanno bisogno di questa mano d'opera.

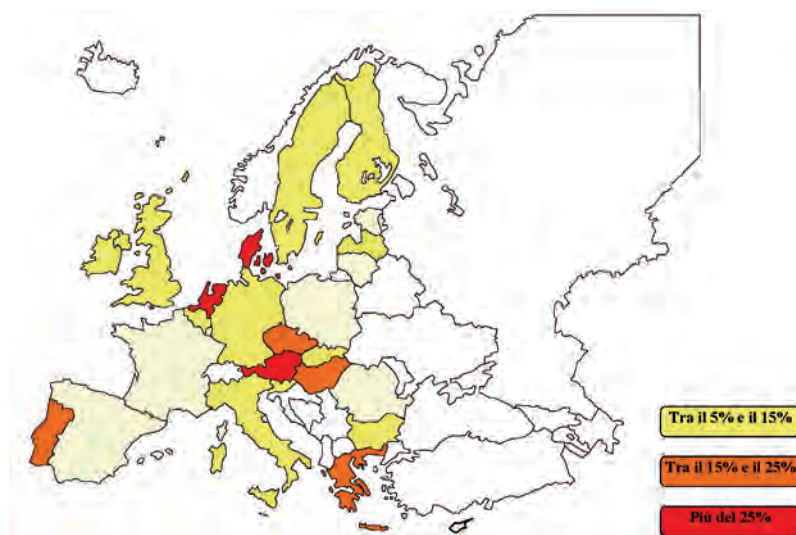
11. *European Social Survey (ESS) 2008*, indagine condotta in 25 paesi europei, marzo 2010.

12. *Ibidem*.

La minaccia all'occupazione che verrebbe dagli stranieri ha preso nuovo slancio durante la crisi economica del 2008 quando si è sentito il Primo Ministro laburista Gordon Brown reclamare «*British jobs for British workers*». Nicolas Sarkozy a sua volta ha affermato che la «Renault dovrebbe costruire automobili per i francesi in Francia e non nella Repubblica Ceca». Ma questa tematica è antica. Nel 2003, il Primo ministro svedese Göran Persson sosteneva un approccio restrittivo dei controlli alla frontiera, in particolare nei confronti dei lavoratori provenienti dagli Stati baltici, parlando di «turisti sociali» che potrebbero minare il *Welfare state*. Questa diffidenza verso i lavoratori provenienti dall'Europa centrale è stata anche ripresa dal socialdemocratico austriaco Werner Fayman, da una parte del PS francese in particolare al momento del referendum sulla Costituzione europea nel 2005 e da Oscar Lafontaine, leader del Partito di sinistra tedesco, che non esita d'altronde ad attingere al repertorio dell'estrema destra né ad adottare i suoi slogan nazionalisti.

### *La minaccia del populismo*

**Fig. 6 - Il populismo in Europa al 1° gennaio 2011**



### Risultati dei due «grandi» partiti di governo alle elezioni legislative tedesche (in %)

1969	79,3
1972	81,0
1976	80,6
1980	77,1
1983	76,3
1987	71,4
1990	70,2
1994	70,6
1998	69,3
2002	68,0
2005	71,0
2009	59,9

### Risultati dei due «grandi» partiti di governo alle elezioni legislative francesi (in %)

1968	60,1
1973	75,0
1978	68,5
1981	77,5
1986	71,9
1988	73,1
1993	56,6
1997	53,6
2002	57,0
2007	64,1

**Risultati dei due «grandi» partiti di governo, poi a partire dal 1996 delle due grandi coalizioni alle elezioni politiche italiane<sup>13</sup> (in %)**

1968	80,5
1972	75,5
1976	82,7
1979	78,5
1987	75,0
1992	59,3
1994	87,2
1996	97,4
2001	94,4
2006	95,5
2008	85,3

**Risultati dei due «grandi» partiti di governo alle elezioni legislative britanniche (in %)**

1970	89,5
Fév. 1974	75,1
Oct. 1974	75
1979	80,8
1983	82,2
1987	73
1992	76,2
1997	73,8
2001	72,3
2005	67,4
2010	65,1

13. I dati sono calcolati sulla parte proporzionale dei risultati del voto per la Camera dei deputati.

## Risultati dei partiti populistici nei 27 Stati membri alle ultime elezioni legislative nazionali (in %)

	Populisti di destra	Populisti di sinistra	Totale populistici
Austria	28,2	0,7	28,9
Danimarca	13,3	15,2	28,5
Olanda	15,5	9,9	25,4
Portogallo	0,2	18,7	18,9
Grecia	5,6	12,8	18,4
Ungheria	16,7		16,7
Rep. Ceca	3,7	11,3	15,0
Germania	1,9	11,9	13,8
Finlandia	9,5	4,1	13,6
Belgio	10,8	1,9	12,7
Italia	10,7	1,8	12,5
Lettonia	10,1	1,0	11,1
Bulgaria	9,3	0,0	9,3
Irlanda	0,0	7,6	7,6
Svezia	5,7	0,0	5,7
Regno Unito	5,0	0,6	5,6
Slovenia	5,4	0,0	5,4
Slovacchia	5,1	0,0	5,1
Francia	0,3	3,4	3,7
Romania	3,1	0,1	3,2
Polonia	1,3	1,5	2,8
Lussemburgo	0,0	2,0	2,0
Spagna	0,2	1,2	1,4
Estonia	1,2	0,0	1,2
Malta	0,5	0,0	0,5
Cipro	0,0	0,0	0,0
Lituania	0,0	0,0	0,0

I populisti hanno ben capito la necessità di dover essere presenti sul fronte sociale e di dover fare un discorso protezionista. Mentre molti di loro difendevano una politica economica liberale negli anni '80 e '90 (e mentre la Lega Nord continua a farlo in Italia), i populisti fanno oggi un discorso molto più sociale anche se questo, mescolato a posizioni nazionaliste, addirittura xenofobe, propone di riservare la protezione sociale ai soli cittadini nazionali. L'evoluzione è stata radicale nel Nord dell'Europa dove le formazioni populiste scandinave, create come reazione al *Welfare state*, tradizionalmente potenti in quella parte del continente, sostenevano agli inizi una posizione ultraliberale. La garanzia del salario minimo, il rifiuto di un ammorbidimento della legislazione sui licenziamenti e dell'aumento dell'età pensionabile erano al centro del programma del Partito della libertà di Geert Wilders per le elezioni legislative del 9 giugno 2010. In Francia, la leader del Fronte nazionale Marine Le Pen ha ugualmente fatto questa svolta sociale.

I partiti populisti sono favorevoli alla riabilitazione dell'autorità in una società in cui le strutture sociali tradizionali come la scuola, i partiti, i sindacati sono oggi in crisi e in cui i beni comuni (servizi pubblici degli ospedali, dei trasporti, dell'istruzione) sono sempre più spesso trasferiti verso il settore privato. Questi partiti esaltano la nazione che brandiscono come uno scudo nei confronti della globalizzazione, privilegiando una ridistribuzione di cui beneficerebbero soltanto i cittadini nazionali. «Ogni volta che un settore è trasferito dal pubblico al privato, ciò si traduce in una regressione dell'uguaglianza e in un'esplosione dei costi. Sono dunque favorevole a un servizio pubblico dei trasporti, dell'istruzione, della sanità, delle banche e a favore degli anziani. E sono ugualmente a favore dell'intervento dello Stato nei settori strategici: energia, comunicazioni, telecomunicazioni e media. Sto riflettendo d'altra parte a una rivoluzione fiscale che ristabilirebbe in particolare l'equilibrio tra capitale e lavoro» dichiara Marine Le Pen<sup>14</sup>.

In Germania, suscita ormai preoccupazione la formazione di estrema destra del Partito nazionale tedesco (NPD), che ha fatto della questione sociale e della critica della globalizzazione i suoi nuovi cavalli di battaglia, strategia che paga in particolare nei *Länder* della parte orientale del paese. In Italia, la Lega Nord fa riferimento alla cosiddetta Padania e reclama un federalismo fiscale che andrebbe soprattutto a beneficio di quella che è la parte più ricca del paese. In Francia, il partito di sinistra dell'ex socialista Jean-Luc Mélenchon, che si qualifica egli stesso «populista», fustiga l'Europa e difende la nazione repubblicana e l'insieme dei benefici sociali acquisiti. La sua concezione esacerbata di sovranità lo induce a fare dichiarazioni al limite della xenofobia. Questa costituisce la risorsa politica essenziale dei movimenti populistici che, pur sostenendo di non situarsi sull'asse destra-sinistra, si collocano di fatto a destra, anzi all'estrema destra. E per flirtare addirittura col razzismo.

Di fatto, la posizione delle formazioni populiste è di denuncia dell'immigrazione, altro simbolo della globalizzazione che, da più di trent'anni, ha profondamente modificato

14. Intervista alla rivista *Causeur*, gennaio 2011.

le società europee. Ovunque, le popolazioni autoctone esprimono il proprio disagio per la presenza degli immigrati che a loro sembra minaccino la propria vita comunitaria e in cui vedono una minaccia per la propria identità locale e nazionale e per la propria prosperità. Geert Wilders in Olanda, Marine Le Pen in Francia, il socialdemocratico e membro del consiglio di amministrazione della Banca centrale tedesca, Thilo Sarrazin, nel settembre 2010 o ancora Umberto Bossi in Italia, pongono l'accento sulle difficoltà relazionali tra gli europei (in particolare gli abitanti della Padania per la Lega Nord) e gli immigrati che, secondo loro, sarebbero stati socializzati in culture e sistemi di valori molto lontani dagli standard del vecchio continente, il che avrebbe come conseguenza di ostacolare la loro integrazione. Affermano che esisterebbe un'incompatibilità strutturale dell'islam con i principi fondamentali del vivere insieme europeo caratterizzato dalla libertà di espressione, dall'uguaglianza dei sessi, dal pluralismo religioso, e anche in certi paesi dalla separazione tra la Chiesa e lo Stato. In Francia Marine Le Pen si erge ormai a difensore della laicità e della Repubblica.

Le categorie popolari meno privilegiate, più vulnerabili e meno preparate alla globalizzazione, che vivono come un declassamento, sono state le più colpite dall'arrivo delle popolazioni immigrate con le quali si sono trovate a coabitare. E tanto più che non si è prevista alcuna struttura specifica per l'accoglienza di queste nuove popolazioni e, in certi paesi, si è talvolta favorita l'espressione, anzi l'affermazione, delle differenze e la salvaguardia dell'identità d'origine rispetto all'integrazione nella società di accoglienza. Mentre le élite culturali hanno potuto dare l'impressione di essere spesso molto più interessate alla figura dell'immigrato o dell'escluso che al destino dell'operaio «nazionale», le categorie popolari si sono sentite disprezzate ma anche abbandonate dalla maggior parte dei partiti politici che sono stati incapaci di capire la portata dei problemi posti nel quotidiano dall'immigrazione e non sono stati in grado prendere in conto le loro preoccupazioni, i loro timori e il loro smarrimento, spesso qualificati con espressioni di xenofobia e di razzismo. Questo atteggiamento dei politici ha creato forti distorsioni, a tal punto che in certi paesi europei (Austria, Olanda ma anche Polonia e Ungheria), la principale divisione politica contrappone oggi le formazioni centriste di governo ai populistici, i quali rifiutano peraltro la divisione destra/sinistra. Molti europei si servono infatti dei movimenti populistici per esprimersi e articolare i loro problemi. Il loro voto in favore di queste formazioni non esprime tanto la loro volontà di distruggere il sistema attuale, quanto piuttosto di vedersi riconosciuti come membri a pieno titolo e di potersi partecipare, ma senza dubbio anche di irrigidirsi nell'immobilismo rifiutando ogni innovazione. «Il populismo è una febbre che segnala i problemi che non sono presi in considerazione in modo efficace o che verifica il malfunzionamento delle relazioni che uniscono i cittadini alle loro élite governanti» afferma René Cuperus<sup>15</sup>.

I compromessi sociali hanno a lungo garantito la stabilità politica e la crescita economica nei paesi europei. La crisi che attraversano oggi ha portato con sé un declino della

15. René Cuperus, «Populism against globalisation: A new European revolt» in *Rethinking Immigration and Integration: A New Centre-Left Agenda*, Policy Network, 2007.

coesione sociale. Sono apparse nuove fratture culturali e territoriali che rendono più difficile il vivere insieme. Qualsiasi sia il modello adottato (multiculturalismo nel Regno Unito o politica di integrazione repubblicana in Francia), ogni società europea, etnicamente e culturalmente sempre più eterogenea, attraversa una crisi di identità. Timore di veder scomparire il modello sociale in una Francia segnata da tempo dalla «passione per l'uguaglianza» (Tocqueville), paura di un disfacimento della nazione in Olanda o smarrimento dell'identità in una Germania che invecchia, sempre nuovi interrogativi sulla nazione italiana in occasione della celebrazione del 150° anniversario della sua unità; in forme diverse si tratta in ogni caso dell'espressione della stessa perdita di punto di riferimento, della stessa inquietudine per la propria identità da parte delle popolazioni europee che hanno l'impressione che il passato sia opaco, il presente doloroso e che il futuro non appartenga più a loro.

Gli europei non si riconoscono più affatto nelle loro politiche, talvolta neppure nelle loro istituzioni sociali. La solidarietà familiare tende a disgregarsi, tuttavia in misura minore in Italia. È quindi fondamentale definire rapidamente nuovi compromessi tra integrazione e diversità culturale, tra iniziativa economica e solidarietà sociale, nonché tra libertà individuale e i dettami del vivere insieme se non si vuole che l'identità collettiva, cioè il sentimento di un avvenire comune e di un'interdipendenza dei cittadini, scompaia completamente.

L'identità collettiva, la coscienza di sé e la presenza di regole del gioco chiaramente stabilite sono indispensabili da una parte, per poter accettare l'altro e dall'altra, perché quest'ultimo possa trovare il suo posto in seno alla società. Sentiamo addirittura esprimere irritazione dalle labbra di leader moderati. Nel 2002, il famoso «discorso sulle norme e i valori» dell'ex Primo ministro olandese Jan Peter Balkenende è stato immediatamente criticato e contestato da tutti gli altri partiti, rivelando l'assenza totale di consenso dell'élite olandese sull'identità nazionale e i valori del paese. «I Paesi Bassi restano una nazione cristiana» aveva affermato Jan Peter Balkenende. «È necessario accettare i valori cristiani per poter immigrare in Germania» ha dichiarato da parte sua il cancelliere Angela Merkel nell'ottobre 2010 in un discorso che consacrava la morte del multiculturalismo, del resto ben poco presente in Germania, segnando una svolta rispetto alle sue precedenti posizioni. Il cancelliere ha invitato i tedeschi a «discutere più attivamente i valori cristiani che strutturano la società». Chiamati ad abbozzare il ritratto della loro nazione, i leader europei si rivolgono alla religione. In Italia, scomparsa la DC, è la Chiesa che tende ad avanzare in prima linea su tutti i grandi dibattiti della società. I problemi che può porre l'islam sono pertanto più legati alla secolarizzazione delle società europee che a un'opposizione nei confronti dell'eredità cristiana di queste società. Secondo un'indagine pubblicata nell'ottobre 2010, il 25,6% dei tedeschi pensa che il loro paese sia sotto la minaccia di un'invasione da parte degli stranieri e il 58,4% di questi ritiene che la pratica dell'islam debba essere limitata. Queste opinioni sono suddivise in modo uguale tra tutte le fasce di età e le categorie socio professionali e non dipendono affatto dal livello di istruzione o dallo statuto professionale. La metà degli intervistati si situa a sinistra o al centro dello scacchiere politico. In



Francia, una grande maggioranza di persone considera che «l'islam progredisca troppo» (71%) e che «ci siano troppi immigrati» (63%)<sup>16</sup>. La crisi economica del 2008 sembra aver autorizzato l'espressione piena e completa di questo tipo di affermazioni. Come la crisi del *Welfare state*, così il progresso del populismo è comune a tutti i paesi d'Europa, compresi quelli che si pensava fossero immuni in ragione del loro sviluppo economico, della loro antica democrazia o del livello di istruzione della loro popolazione. Malgrado le loro differenze, i partiti di questa tendenza condividono le stesse posizioni: critica delle élite (politiche, economiche, culturali, ecc.) considerate incompetenti, corrotte e sorde ai problemi del popolo; rimessa in questione della rappresentanza politica e del ruolo dei corpi intermedi; valorizzazione della dimensione nazionale (o regionale come in Italia, in Belgio e anche in Spagna) e ostilità nei confronti dell'Unione Europea e della globalizzazione; volontà indomita di limitare (o bloccare) l'immigrazione in provenienza dai paesi poveri, e in particolare mussulmani, e rifiuto di una società multietnica denunciata come causa delle disfunzioni sociali; difesa dei valori europei e rifiuto dell'islam. In Europa centrale e orientale, i discorsi dei populistri riguardano meno i mussulmani (salvo le minoranze di origine turca in Bulgaria) quanto piuttosto i Rom e gli ebrei come in Ungheria, in Slovacchia e in Polonia. Nel corso di questi ultimi anni, i leader populistri sono tuttavia evoluti nelle loro concezioni. Così, se Jörg Haider, Jean-Marie Le Pen o ancora il leader di estrema destra finlandese Olavi Maeppäe, sono stati condannati in passato per affermazioni apertamente razziste, oggi hanno cambiato discorso e preferiscono presentarsi come protettori dei valori europei di tolleranza e di libertà. Geert Wilders difende quindi l'emancipazione delle donne e degli omosessuali, il diritto all'aborto, l'eutanasia, ecc. Ha ottenuto la promessa di veder vietato il *burqa* e ridotta della metà l'immigrazione in cambio del suo sostegno al governo olandese che si è formato dopo i risultati elettorali del 9 giugno 2010. Queste posizioni attirano sempre più elettori, in particolare quelli delle classi medie o delle categorie socio professionali più agiate della società che in precedenza non avrebbero mai votato dei leader di estrema destra ma che, molto attaccati al liberalismo culturale, temono certi effetti dell'islam e sono sensibili ai discorsi populistri. Il clamore dei populistri condiziona l'insieme del gioco politico e contribuisce in gran parte a fissare l'agenda politica.

16. Indagine effettuata dall'IFOP per la Fondazione per l'innovazione politica, ottobre 2010.

## I rischi della “surplace” della politica europea

La «grande recessione», come l'hanno definita gli americani, ha modificato il rapporto di molti europei con l'economia di mercato ed ha accresciuto una crisi dai molteplici aspetti che era già aperta da decenni. Sembra dimostrare il fallimento dei vari modelli che l'Europa ha seguito: il modello keynesiano, il modello socialdemocratico, il modello liberale. Aggrava il sentimento sempre più diffuso di un inesorabile declino del vecchio continente di fronte alle potenze emergenti. Inoltre, viene a combinarsi con la sfiducia crescente verso l'Unione Europea, i governi, le élite, le istituzioni politiche o anche i partiti di cui gli europei non comprendono in che cosa si differenzino gli uni dagli altri. Tutti questi ingredienti formano un cocktail esplosivo i cui effetti cominciano appena a farsi sentire. In effetti, la debolezza della crescita (salvo la Germania), il sovraindebitamento, la diminuzione delle capacità di redistribuzione, l'esplosione delle spese sociali e sanitarie inducono gli esecutivi europei a instaurare dei regimi drastici di austerità e di rigore. Dopo la Grecia, la Spagna e il Portogallo, dove la sinistra è al potere, è ora la volta dei paesi governati dalla destra come la Germania, la Francia, il Regno Unito e l'Italia. Ovunque sono annunciate soppressioni massicce di impieghi pubblici e riduzioni delle spese sociali e degli investimenti in settori strategici che dipendono dallo Stato, in particolare il *Welfare*.

Quest'ultimo aspetto è decisivo. Le politiche sociali, progressivamente realizzate secondo procedure e ritmi propri a ogni paese, costituivano un elemento dell'identità europea, contrapposto agli Stati Uniti, al Giappone o alla Cina. Da quasi trent'anni, sono state ampiamente intaccate dai governi che, ciascuno a proprio modo, hanno proposto «sangue e lacrime», il che è stato accettato più o meno facilmente dagli europei che si aspettavano un miglioramento della propria situazione economica e sociale. Dalla crisi del 2008, la loro sensibilità si è modificata. Mentre vengono chiesti loro nuovi sacrifici, constatano che lo Stato è intervenuto massicciamente per salvare il sistema bancario e finanziario, senza che peraltro le banche abbiano veramente dimostrato di aver imparato la lezione dalla crisi. Notano ugualmente che le disuguaglianze sociali aumentano a grande velocità.

Questo contrasto spiega in parte il successo delle mobilitazioni popolari dappertutto in Europa, una conflittualità sociale più pronunciata, una radicalizzazione politica che colpisce sia la sinistra che la destra e la progressione dei partiti populistici. Sfruttando le paure degli europei e le loro aspirazioni alla protezione, i partiti populistici ormai aggiungono la difesa del *Welfare*, il cui accesso, secondo loro, dovrebbe essere assolutamente limitato ai cittadini nazionali, ai loro temi prediletti: la lotta contro l'immigrazione e il fondamentalismo islamico, la critica delle élite, la ricerca dell'ordine e della sicurezza, la rivendicazione dell'identità di un territorio o di una nazione. Lo spettro del populismo incombe sull'Europa e accresce la destabilizzazione dei partiti tradizionali. Ancora più profondamente, la politica sembra perdere la sua aura ma anche il suo potere: ne deriva la potente avanzata di altre istanze - giudiziarie, mediatiche, religiose - o di gruppi di interesse. Inoltre, l'intervento dello Stato, reclamato dagli europei dal 2008,

realizzato in parte dai governi ma secondo le modalità specifiche di ogni paese, mostra i suoi limiti poiché le società europee non sono più esattamente degli Stati-nazione classici e non costituiscono (ancora) le parti di uno Stato europeo.

L'Europa da parte sua sembra retrocedere nel mondo, si rivela incapace di affermarsi come potenza politica, attore economico o modello sociale. Di fronte a una crisi strategica importante ora che è composta da ventisette membri e che la Germania è tentata di tenersi in disparte, non riesce a suscitare l'entusiasmo dei suoi cittadini. Una maggioranza di questi è peraltro pienamente consapevole che a questo livello, e soltanto a questo livello, si trovano le vere soluzioni dei problemi dei loro paesi. Interrogati su questo argomento, la maggioranza dei cittadini dei Ventisette ha citato l'Unione Europea come il miglior livello di decisione in quattordici dei venti settori che sono stati loro proposti nell'*Eurobaromètre*: 61% nel settore della lotta contro l'insicurezza, 60% nel settore dell'immigrazione (di cui 68% di italiani, 66% di francesi, 62% di tedeschi ma una minoranza di britannici - 37%) e 53% nel settore dell'economia<sup>17</sup>. Ma alcuni partiti giocano sulle loro paure per proporre dei ripiegamenti illusori su regioni o nazioni, o sull'Europa nella sua totalità concepita allora come una fortezza protetta da un protezionismo inespugnabile.

In queste condizioni una pesante responsabilità grava sui dirigenti europei, politici, economici, culturali, posti di fronte a sfide importanti. Come riformare il *Welfare* senza accentuare le disuguaglianze e lo sfaldamento della società? Mentre la deregolamentazione ha mostrato i suoi limiti, quale ruolo esattamente accordare all'Unione Europea e allo Stato-nazione, i cui strumenti e margini d'azione si sono erosi? Quali strategie, quale etica e quali «racconti» ricreare per vincere le tentazioni del ripiegamento conservatore e impedire agli europei di sprofondare nella disperazione? Come innovare realmente (e non soltanto nei discorsi o a seguito di annunci) ridefinendo l'ambito di un vivere insieme? Per ora, le risposte dei leader politici, salvo rare e incerte eccezioni, si fanno aspettare. Una *governance* europea fatica a emergere. C'è quindi un rischio importante, che si aggravi ancora non soltanto lo stato dell'economia, ma anche quello della politica e che si aggravi inoltre il profondo malessere della pubblica opinione.

17. «Per ciascuno dei settori seguenti, pensate che le decisioni dovrebbero essere prese dal governo (NAZIONALITÀ) o che dovrebbero essere prese in comune in seno all'Unione Europea? *Eurobaromètre standard 73*, primavera 2010.



capitolo 2

## qualcosa è cambiato?

### finanza ed economia nel 2011 e oltre

di **Giorgio Di Giorgio** - Università LUISS Guido Carli

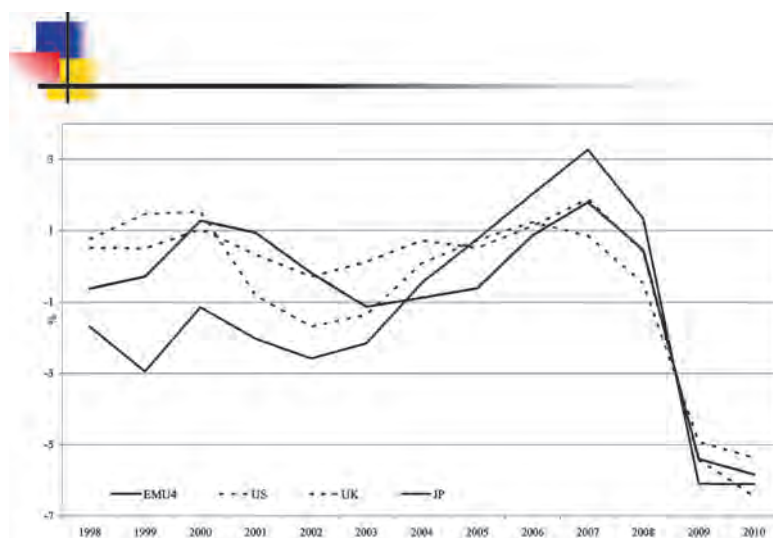
La crisi finanziaria scoppiata dell'estate del 2007 ha avuto profonde conseguenze sull'economia mondiale. A partire dal secondo semestre del 2008, tutte le maggiori economie, con l'eccezione di India e Cina, che hanno solo sperimentato una moderata decelerazione nei tassi di sviluppo, sono state colpite da una ondata recessiva. Il Pil mondiale si è ridotto, in termini reali, nel 2009, per la prima volta dal dopoguerra. La contrazione del Pil è stata severa in molti paesi industrializzati, con tassi di crescita negativi intorno al 5% in Gran Bretagna, Italia e Giappone (vedi tavola 1).

**Tav. 1 - Tassi di crescita reali del Pil in alcuni paesi (Fonte: IMF, Ottobre, 2010)**

	'91 - '00	'01 - '05	'06	'07	'08	'09	'10	'11
Advanced economies	2,8	2,2	3,0	2,7	0,2	-3,2	2,7	2,2
World	3,2	3,7	5,2	5,3	2,8	-0,6	4,8	4,2
United States	3,4	2,4	2,7	1,9	0,0	-2,6	2,6	2,3
United Kingdom	2,5	2,5	2,8	2,7	-0,1	-4,9	1,7	2,0
Japan	1,2	1,3	2,0	2,4	-1,2	-5,2	2,8	1,5
Euro area	2,2	1,5	3,0	2,9	0,5	-4,1	1,7	1,5
Italy	1,6	0,9	2,0	1,5	-1,3	-5,0	1,0	1,0
Emerging and developing economies	3,9	5,9	8,2	8,7	6,0	2,5	7,1	6,4
China	10,5	9,8	12,7	14,2	9,6	9,1	10,5	9,6
India	5,6	6,5	9,7	9,9	6,4	5,7	9,7	8,4
Russia	-2,1	6,1	8,2	8,5	5,2	-7,9	4,0	4,3
Brazil	2,6	2,8	4,0	6,1	5,1	-0,2	7,5	4,1

La caduta del prodotto è stata accompagnata da un peggioramento sensibile delle condizioni sul mercato del lavoro, con tassi di disoccupazione che sono saliti, rapidamente, a valori intorno al 10% e fallimenti a catena sia nel settore reale che finanziario (negli Usa oltre 100 banche sono state liquidate, dal 2008 a oggi). Nel terzo trimestre del 2009, quasi ovunque, si sono avuti i primi segnali di ripresa, consolidati a livello aggregato nel 2010, che torna a essere un anno di crescita per l'economia mondiale. La ripresa è però molto eterogenea, forte e impetuosa nelle maggiori economie emergenti, flebile in Europa, con la sola importante eccezione della Germania, moderata ma instabile negli USA e in Giappone. Nei maggiori paesi industrializzati, inoltre, l'analisi dei livelli, invece che dei tassi di crescita, del prodotto mostra come il gap rispetto al potenziale sia ancora negativo ed elevato (grafico 1).

**Fig. 1 - Output Gap**



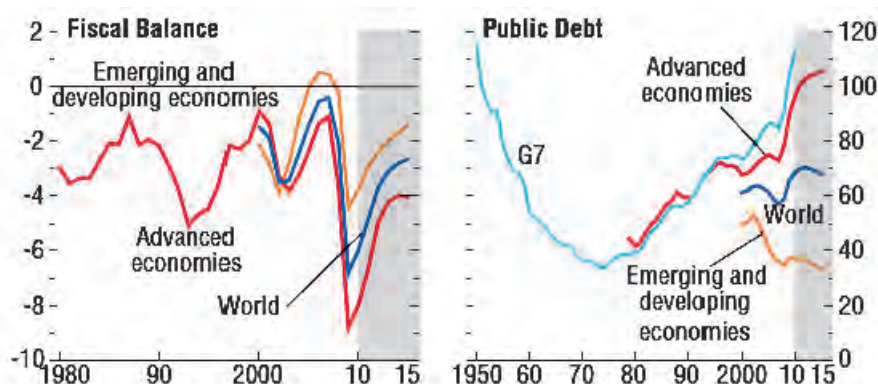
Source: OECD Economic Outlook: EMU4 - Germany, France, Italy, Spain

In Europa, il 2010 è stato caratterizzato da grande volatilità nei mercati obbligazionari, dovuta alle tensioni innescate dai rischi sui debiti pubblici sovrani, in Grecia, prima, Irlanda e Portogallo poi. Ne ha risentito anche il mercato valutario, con un cambio euro dollaro soggetto a rapide inversioni di tendenza. L'altalena dell'euro evidenzia tutti i dubbi e le incertezze riguardo la solidità della costruzione dell'Unione economica e monetaria, in assenza di un rinnovato impegno politico comune verso forme più stringenti di cooperazione politica ed economica.

I rapporti debito-Pil sono cresciuti in tutti i paesi industrializzati, non solo nell'area dell'Euro, in conseguenza sia della caduta del prodotto che delle politiche fiscali espansi-

ve intraprese a sostegno della crisi. In alcuni paesi, gli interventi hanno raggiunto dimensioni ingenti, a fronte di salvataggi di istituzioni finanziarie e bancarie di entità rilevante (grafico 2).

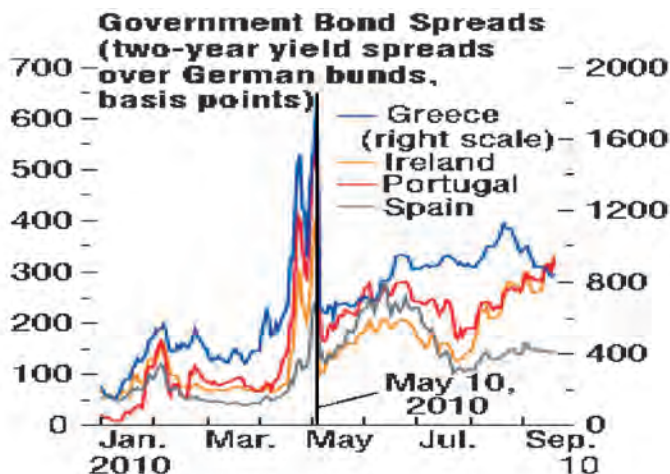
**Fig. 2 - Deficit e debito pubblico in rapporto al Pil (IMF, WEO, Ottobre 2010)**



Nell'area dell'Euro, l'esistenza di espliciti vincoli stabiliti per l'indebitamento netto delle pubbliche amministrazioni impone ai paesi in difficoltà aggiustamenti fiscali sul cui successo i mercati finanziari internazionali si interrogano, richiedendo premi per il rischio crescente. Occorre peraltro osservare che proprio la Germania, tornata prepotentemente alla ribalta in quanto a performance economica, ha, nell'ultimo decennio, ridotto di oltre 5 punti percentuali il rapporto tra spesa pubblica e Pil, liberando spazi importanti per riduzioni delle imposte e migliorando sensibilmente produttività e competitività. Risanamenti fiscali non sono necessariamente incompatibili con lo sviluppo e la crescita di medio termine. Negli ultimi mesi del 2010, i differenziali di rendimento richiesti per l'acquisto di titoli di Stato greci, irlandesi e portoghesi, i paesi fiscalmente più esposti nell'area dell'euro, rispetto a titoli tedeschi di pari durata, hanno raggiunto i 10, 7 e 5 punti percentuali. La conseguenza è il rischio concreto di un onere finanziario crescente per i governi, e il pericolo di cadere nel circolo vizioso costituito da maggior deficit, più alto debito, più elevata spesa per interessi, ancor maggior deficit ecc. L'aumento dei differenziali di interesse, trainato prevalentemente dal crescente onere per l'assunzione di rischi di *default*, ha risentito anche del meccanismo di *flight to quality* sui titoli tedeschi, i cui rendimenti si sono ridotti in modo preoccupante, contribuendo in Germania a innescare dubbi relativi all'opportunità di continuare l'avventura comune europea. Si tratta di una nuova pericolosa sfida

per l'euro, minacciato simultaneamente da rischi di rottura sia sul fronte dei paesi più deboli che da quello del paese economicamente più significativo<sup>1</sup>.

**Fig. 3 - Differenziali di rendimento su titoli di stato europei (rispetto ai Bund, IMF 2010)**



Per ovviare a tali difficoltà, l'Unione Europea, faticosamente, ha predisposto un fondo per la stabilità finanziaria, come strumento di aiuto ai governi nazionali in difficoltà, che si aggiunge alle risorse stanziare dal Fondo Monetario Internazionale. È uno strumento utile, se non viene indebolito da frequenti dubbi e incertezze che emergono in relazione all'effettivo impegno politico comune. Nonostante le recenti difficoltà, rimane tuttavia arduo oggi, pensare all'Europa solo come alla somma dei suoi paesi. Le scelte nazionali rimangono fonti essenziali delle politiche europee, ma è quasi impossibile pensare all'Europa trascurando l'architettura istituzionale dell'UE e, al suo interno, la gestione della valuta unica da parte della Banca centrale europea. Per questo motivo, l'attuale mancanza di *leadership* e di visione sul futuro dell'area è particolarmente penosa. Non emerge un governo forte di Bruxelles, come temuto dagli antieuropeisti, ma non si intravedono neanche alternative credibili. Francia e Germania stentano ad aggregare consenso e non riescono a svolgere con efficacia il ruolo di propulsore nell'area. La conseguenza è il graduale abbandono del ruolo di attore globale nei processi politici internazionali. Durante la crisi si è assistito a importanti cambiamenti, nella *governance* mondiale, nell'attribuzione di responsabilità primarie a gruppi di paesi, con il graduale ma progressivo abbandono della scena da parte del G8 a favore del G20. Al di là delle semplici defini-

1. Sul punto si veda il saggio di Lazar nel presente rapporto.



zioni numeriche, occorre rilevare, nella sostanza, il passaggio repentino in pochi anni da un mondo dominato politicamente, economicamente e anche culturalmente da una sola mega potenza, gli USA, a un nuovo modello che si affida a un consiglio di amministrazione globale molto ampio ed eterogeneo, sulla cui efficacia nella gestione delle formidabili sfide poste dal riequilibrio delle partite correnti e dal coordinamento delle politiche monetarie e economiche è al momento ancora lecito nutrire dubbi. Si affaccia sulla scena internazionale una nuova classe dirigente mondiale, portatrice di istanze diverse e alla guida di paesi il cui percorso di sviluppo, seppure potente, non è immune da rischi e fragilità. Il comporsi di queste istanze con le necessità del mondo industrializzato potrebbe portare a nuove tensioni geopolitiche sulla cui evoluzione gli scenari di previsione rimangono caratterizzati da notevole incertezza. È un tema che sarà ripreso nel Rapporto, ma non si può tacere sul fatto che l'Unione europea sembra soffrire molto più degli Usa, sul piano economico, l'avanzata delle economie emergenti, Brasile, Cina, India e Russia, in primo luogo, ma anche Sudafrica, Indonesia, Vietnam e Turchia<sup>2</sup>.

Una delle caratteristiche sicuramente distintive dell'ultima crisi, rispetto alle precedenti recessioni del secondo dopoguerra, non è solo nell'intensità e nel suo carattere globale, ma anche nella plausibile maggiore persistenza di elevata disoccupazione e disagi sociali, in molti paesi<sup>3</sup>.

La grande depressione, cui ogni tanto si confronta quella attuale, d'altronde, deriva il suo nome anche dal perdurare dei suoi effetti per la maggior parte degli anni 30. Non possiamo ancora escludere, purtroppo, che la crisi dei *subprime* non produca effetti ugualmente duraturi. Inoltre, le strategie di uscita dalla crisi risultano ancora vaghe e probabilmente premature, ormai a 2 anni e mezzo dall'inizio della recessione. Questo vale sia per le politiche economiche che per quelle aziendali. A distanza di 80 anni dalla grande depressione, gli economisti ancora sono alla ricerca di una interpretazione ragionevolmente condivisa delle sue cause. Se un atteggiamento passivo della politica monetaria e la mancanza di strumenti moderni di tutela dei risparmiatori quali sistemi di assicurazione "esplicita" dei depositi bancari sono sicuramente tra le cause che hanno aggravato la crisi degli anni 30, non c'è affatto consenso sul fatto che la stessa sia stata efficacemente contrastata o invece addirittura peggiorata dalle politiche economiche del *new deal*. Non deve quindi sorprendere la forte disomogeneità nei giudizi che vengono dati sia sulle cause della crisi attuale che sulle politiche più indicate oggi per uscirne il prima possibile.

In questo capitolo, cercheremo di delineare alcuni fattori che possono aver giocato un ruolo nella recente dinamica economica mondiale non tanto con l'obiettivo di svolgere una esaustiva indagine retrospettiva, ma per cercare di identificare, a ragion veduta, alcune possibili strategie di uscita a livello macroeconomico. Una particolare attenzione sarà data ai problemi dell'economia italiana, che saranno poi analizzati meglio con focus di carattere settoriale e territoriale in altri capitoli.

2. Si veda il quaderno n. 13 dell'ISPI: *L'Europa e il suo posto nel mondo*, Egea 2010.

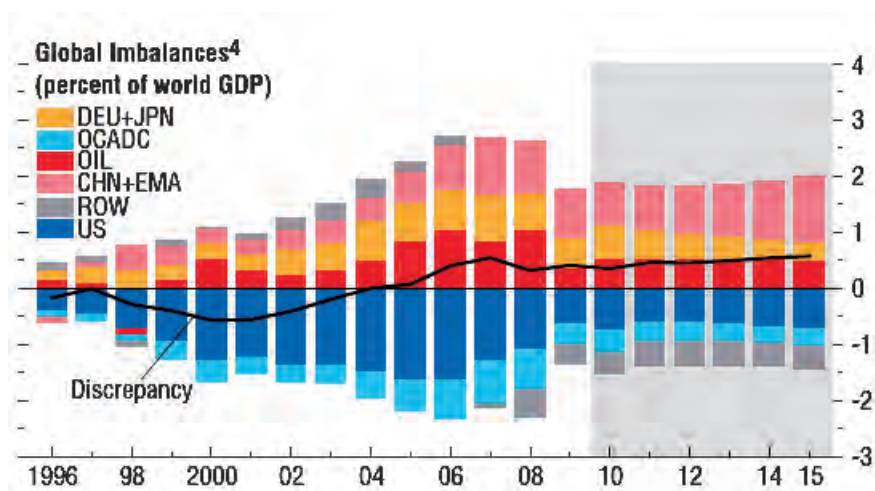
3. Si veda il rapporto *After the Crisis: the way ahead*, del Luiss International Group of Economic Policy, LUISS University Press, 2010.

## Fuori equilibrio, prima e dopo la crisi

Per comprendere la grande crisi economica finanziaria degli ultimi anni, è utile sottolineare che essa è il prodotto di una serie di rilevanti fattori, sia di tipo strutturale che più specificamente finanziari. La riduzione al solo sistema finanziario del contesto in cui ricercare i mali dell'economia sarebbe fuorviante.

Tra i fattori strutturali rilevanti, il primo è probabilmente l'andamento dei consumi negli USA finanziato con livelli crescenti di debito e la sua interazione con la globalizzazione degli scambi. La caduta del tasso di risparmio negli USA si deve anche alla fiducia nella crescita duratura della ricchezza, alimentata dall'aumento del prezzo delle abitazioni in un contesto di considerevole incremento nella diffusione di proprietà immobiliari, incoraggiato dalla politica economica e da una politica monetaria eccessivamente accomodante. Il risultato di questo aumento nei consumi americani e delle politiche di crescita *export driven* delle principali economie emergenti è all'origine dei rilevanti squilibri internazionali nelle partite correnti.

**Fig. 4 - Gli squilibri economici internazionali di parte corrente**



La stabilizzazione dei rapporti di cambio con il dollaro da parte delle maggiori economie asiatiche ha inoltre avuto l'effetto di amplificare gli effetti della politica monetaria espansiva degli USA e di mantenere a livelli eccessivamente bassi i tassi di interesse a lungo termine, impattando sulla formazione di bolle nei mercati immobiliari e del credito.

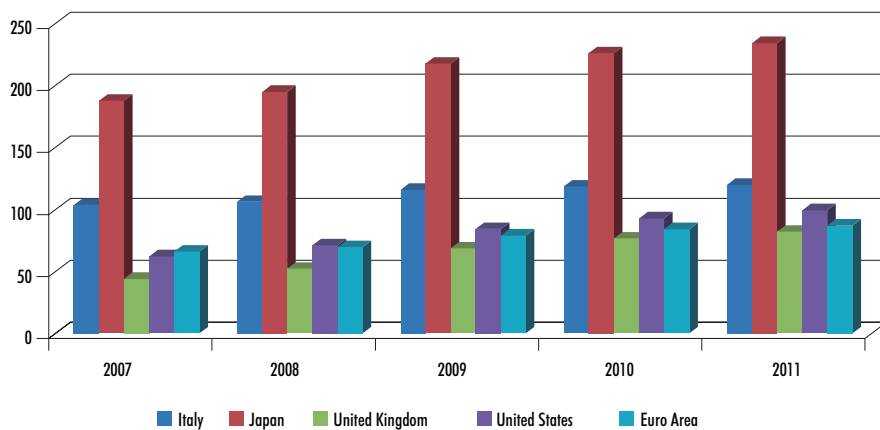
Un altro fattore “reale” che ha contribuito agli squilibri internazionali va individuato nelle diseguglianze crescenti nella distribuzione dei redditi, negli USA soprattutto, ma anche in molti altri paesi. Un aumento eccessivo nelle retribuzioni (e nei bonus) di alcuni *top managers*, a fronte della stagnazione in termini reali dei redditi da lavoro di una maggioranza di lavoratori, ha avuto implicazioni rilevanti per la dinamica delle diverse componenti della domanda aggregata e ha alimentato il ricorso al debito privato.

Non c’è dubbio che molte responsabilità siano all’interno del sistema finanziario. Molte banche hanno costruito modelli di *business* che si sono rivelati fragili e inadeguati. Come osserva Marco Onado<sup>4</sup> “il problema è che nei lunghi anni di euforia le banche hanno registrato profitti record e i dirigenti incassato pingui compensi, mentre il conto delle perdite è stato presentato al contribuente”. I salvataggi nel 2008-’09 hanno portato a esborsi superiori ai 14 trilioni di dollari negli USA, UK e area dell’Euro, un fardello imponente sui rapporti tra la classe dirigente del mondo finanziario e i *tax payers*, cui è naturalmente seguito un vero e proprio crollo di fiducia da parte dei cittadini nelle istituzioni e nei mercati finanziari, un patrimonio difficile da ricostruire.

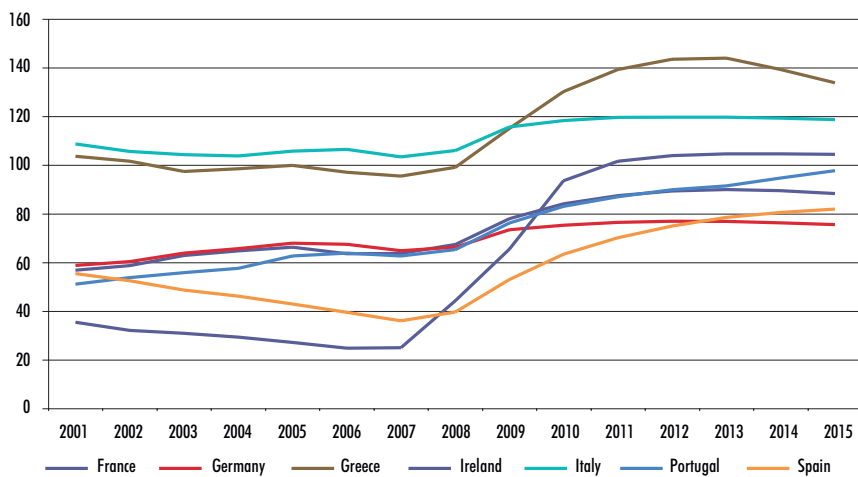
A partire dalla seconda metà del 2008, ovunque, le politiche economiche e monetarie sono state indirizzate in modo anticiclico, sia pure con intensità e tempi diversi. Limitandosi al confronto tra USA e Europa, ad esempio, vale la pena osservare che la reazione della politica fiscale è stata in particolare molto più intensa negli USA, dove gli stimoli fiscali nel biennio hanno raggiunto la cifra record di 5,6 punti percentuali di Pil (a fronte di meno di 2 punti percentuali nell’area dell’euro). I vincoli del patto di Stabilità hanno successivamente indotto molti paesi europei ad intraprendere prima la strada del consolidamento fiscale, nonostante una caduta del Pil più pronunciata e una *performance* attesa dell’economia meno brillante.

4. Cfr. “La riforma della regolamentazione finanziaria internazionale”, in P. Garonna, G. Sabatini (eds.): *L’industria del risparmio in Italia dopo la crisi*. Bancaria editrice, 2010.

**Fig. 5 - Dinamica recente dei rapporti debito Pil (maggiori economie)**



**Fig. 6 - Dinamica e proiezioni dei rapporti debito-Pil in Eurolandia**



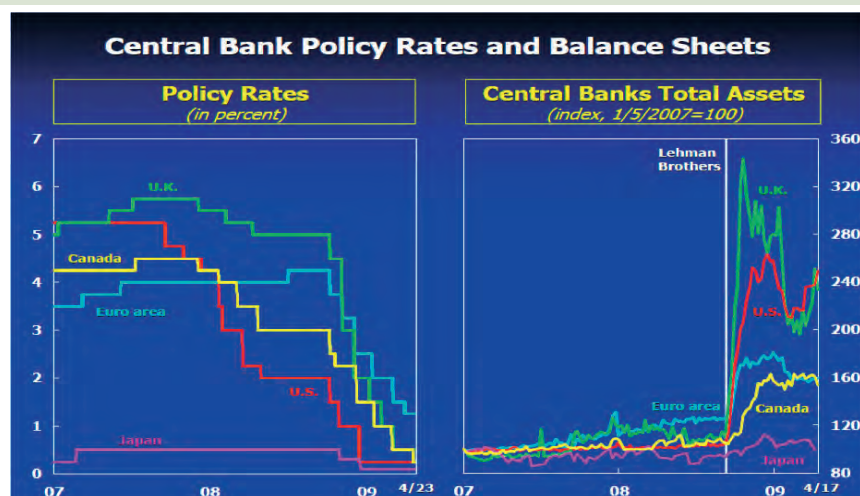
I grafici 5 e 6 mostrano in modo evidente come anche la dinamica recente dei cosiddetti paesi PIGS, in Europa, non possa essere considerata eccessivamente dissimile dagli andamenti osservati in Giappone, USA e UK. Tuttavia, i mercati sembrano sottolineare con forza le maggiori difficoltà in termini di crescita e di competitività dei paesi periferici dell'area euro, oltre alle difficoltà connesse con il difficile momento politico nel processo di integrazione europea.

La politica monetaria, compatibilmente con i diversi mandati istituzionali assegnati a BCE e Fed, ha invece seguito una direzione più omogenea, caratterizzandosi per un atteggiamento decisamente espansivo e coraggioso nell'adottare anche pratiche non convenzionali, quali rifinanziamenti del sistema bancario "a rubinetto" nell'area dell'Euro, o *quantitative easing* negli USA (grafico 7).

Non ci sono dubbi che questo aspetto costituisce una rilevante differenza rispetto a quanto avvenuto nei mesi successivi il crollo di Wall Street del '29, caratterizzato dal comportamento passivo sia delle autorità di politica monetaria che da quelle di politica fiscale. Ovviamente, la prolungata espansione monetaria, il livello nuovamente molto basso dei tassi di interesse e il perdurare di condizioni difficili sull'interbancario pongono interrogativi sulla sostenibilità della situazione e sul possibile emergere di nuovi rischi, simili a quelli appena sperimentati nella crisi dei *subprime*.

Dal punto di vista delle politiche di regolamentazione e vigilanza, la scena internazionale è stata caratterizzata da un importante ruolo di coordinamento e approfondimento svolto dal Financial Stability Board, il nuovo organismo di supporto al G20 presieduto da Mario Draghi, che ha sostenuto con forza l'approvazione di nuove regole, sia pure gradualmente, in tema di capitale e liquidità delle banche.

**Fig. 7 - Tassi ufficiali di politica monetaria e *assets* delle banche centrali nelle principali economie**



La riscrittura delle regole della finanza è un capitolo importante per la classe dirigente del pianeta. Il dibattito è stato molto acceso e rimane ancora vivo: vede contrapporsi ancora una volta sostenitori intransigenti di regole semplici ma rigide, e fautori di atteggiamenti più pragmatici e flessibili.

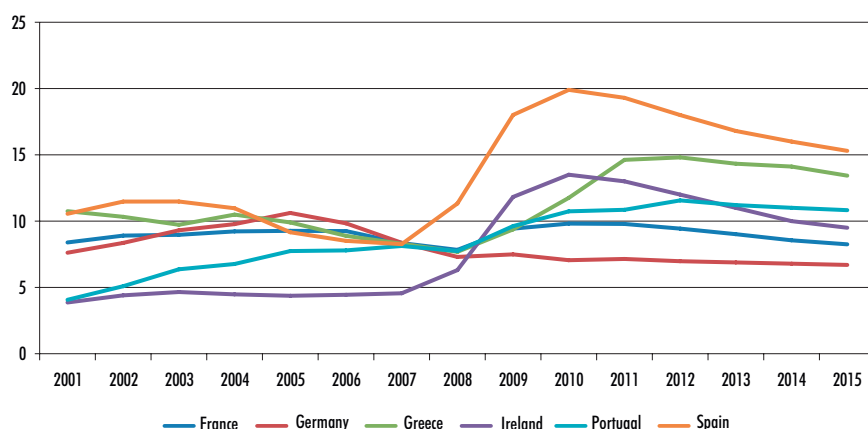
La nuova regolamentazione finanziaria di tipo prudenziale si baserà su una definizione più rigorosa del capitale bancario, che prevede un innalzamento della qualità del patrimonio di vigilanza, sull'introduzione di un indice di leva finanziaria e su nuovi standard di liquidità. Rimane ancora poco chiaro il meccanismo di gestione degli eventuali, ma inevitabili, fallimenti nel settore finanziario e bancario, sia nella lunga transizione che a regime (2019). Si tratta di una sfida rilevante per limitare l'azzardo morale che tanti danni ha causato nelle crisi più recenti.

Nell'ambito del dibattito internazionale sulle nuove regole bancarie, poi, molti paesi hanno anche deciso di intervenire sulle rispettive architetture istituzionali di regolamentazione e vigilanza. Nell'UE, occorre sottolineare che a fine settembre il Parlamento europeo ha approvato un nuovo sistema di supervisione centrato su 3 nuove Autorità europee e un comitato per la supervisione dei rischi sistemici: a quest'ultimo (ESRB) vengono assegnate esplicite competenze di vigilanza macro-prudenziale mentre le nuove Autorità saranno al centro di un sistema federale di regolamentazione e vigilanza organizzato per settori. Si avrà infatti una Autorità per la supervisione dei mercati e dei titoli mobiliari (ESMA), una Autorità di supervisione bancaria (EBA) e una di supervisione su assicurazioni e fondi pensione (EIOPA). Queste autorità avranno il compito di fissare regole comuni e prassi coerenti di vigilanza a livello europeo. Proporranno delle regole tecniche vincolanti per le autorità di vigilanza nazionali, da sottoporre alla approvazione della Commissione, sulla scia di quanto iniziato a fare dai comitati di livello 3 previsti dal Rapporto Lamfalussy. Avranno anche il compito di dirimere eventuali controversie tra autorità nazionali e di intervenire su aspetti problematici della legislazione europea. Il passaggio a maggiori responsabilità centrali in Europa in un campo così delicato è da valutarsi in linea di principio positivamente. Occorre ora verificare l'efficacia dell'azione di queste nuove agenzie e se si riuscirà a dotarle di risorse adeguate ai compiti e alle responsabilità assunte. Non c'è dubbio che tali concreti passaggi istituzionali dovrebbero essere seguiti da rinnovati e più forti impegni politici in direzione comunitaria. In alternativa, il dubbio di appesantire ulteriormente una burocrazia europea già percepita come molto invadente potrebbe rendere il nuovo modello ancor meno efficace dei meccanismi informali di coordinamento che tutto sommato non hanno dato una cattiva prova nel corso della crisi recente.

## Priorità: più occupazione

Come insegna l'analisi delle crisi bancarie e finanziarie passate, ben documentata nel recente *"This time is different"* di Carmen Rheinart e Ken Rogoff, le conseguenze di panici bancari o di crolli dei mercati azionari o obbligazionari sono pesanti per l'economia reale e il mercato del lavoro. La crisi dei *subprime* non costituisce una eccezione. La disoccupazione è salita praticamente ovunque (con la sola, importante eccezione, in Europa, della Germania) e sembrerebbe mantenersi, nelle proiezioni, a livelli elevati in modo duraturo.

**Fig. 8 - Il tasso di disoccupazione in alcuni paesi europei**



Nel 2011, il mercato del lavoro sarà ancora in grave difficoltà, con settori particolarmente esposti, quali quello dei giovani. Ciò implica preoccupanti elementi di fragilità della ripresa nei paesi industrializzati, oltre all'emergere di insofferenze e disagi sociali le cui conseguenze potrebbero divenire particolarmente pesanti.

L'aumento dell'occupazione e la riduzione del tasso di disoccupazione dovrebbero essere, nei prossimi mesi, al centro delle riflessioni dei *policy makers*, negli USA come nell'area dell'euro.

Con questa premessa, prima di passare a parlare dei problemi dell'economia italiana, vale la pena di indicare alcune linee di intervento di politica economica, che ovviamente, a seconda dei diversi contesti istituzionali e socio politici, possono necessitare di una diversa declinazione<sup>5</sup>.

5. Per una lista più numerosa di raccomandazioni di policy, si veda il citato recente rapporto LIGEP, LUISS University Press, 2010.

## Linee guida per le nuove classi dirigenti globali

1. È presto per restringere le condizioni espansive di politica monetaria. Le banche centrali hanno infatti annunciato, come giusto, di voler mantenere ancora bassi i tassi di interesse e di continuare a fornire liquidità al mercato a tassi convenienti. Occorre riuscire a indirizzare questa liquidità verso investimenti produttivi, e non mantenerla all'interno del circuito finanziario. Le banche centrali dovrebbero utilizzare meccanismi incentivanti a tal fine, scoraggiando l'uso della liquidità al solo fine di finanziare i disavanzi di bilancio.
2. La politica monetaria non può essere utilizzata, al di là di quanto fatto, per stimolare la ripresa. Questo compito spetta alla politica fiscale. In un contesto di preoccupazione per la crescita dei disavanzi, questo richiede di concentrarsi su stimoli altamente selettivi, anche finanziandoli con tagli di spesa improduttiva. Politiche fiscali mirate potrebbero ad esempio concentrarsi su investimenti pubblici in infrastrutture e capitale umano e su programmi di riqualificazione professionale "*on the job*", tagliando spese correnti di natura politico-clientelare.
3. Programmi di riforma fiscale dovrebbero rinforzare il carattere progressivo delle imposte, molto ridotto in questi anni, allo scopo di liberare reddito disponibile per le fasce, maggioritarie, di lavoratori al momento maggiormente colpiti dalla crisi.
4. Molti mercati del lavoro, soprattutto in Europa, risultano segmentati in aree caratterizzate da protezione eccessiva e aree in cui la protezione è assente. Oltre ad essere iniqua, questa situazione è inefficiente e distorce le scelte di investimento in formazione e addestramento dei giovani. Occorre invertire il *trend* di legislazione che ha condotto a questa situazione, armonizzando i livelli di protezione e bilanciando la necessità di questa con la flessibilità richiesta al sistema produttivo in un contesto di crescente integrazione internazionale e concorrenzialità.
5. In un contesto di elevata disoccupazione, il *training* dovrebbe essere di carattere generale, per consentire di poter svolgere nuove mansioni e di spostarsi da settori in crisi a settori con opportunità. Non è ovviamente nell'interesse dei datori di lavoro offrire questo tipo di *training* invece che addestramento "specialistico", a meno di ricevere espliciti incentivi pubblici, almeno per le categorie più a rischio di esclusione permanente (lavoratori anziani e donne). Gli incentivi dovrebbero essere sempre legati al mantenimento o all'ottenimento di un lavoro (*job vouchers*), anche attraverso meccanismi di condivisione dei lavori disponibili (*work share*). Si possono anche studiare meccanismi di incentivazione alla mobilità geografica, in relazione ad andamenti differenziati a livello regionale del mercato del lavoro.
6. Nel sistema finanziario, è importante l'introduzione di limiti espliciti all'indebitamento complessivo (*absolute leverage ratios*) degli intermediari, non pesati per il rischio. I rapporti di capitalizzazione dovrebbero assumere carattere anticiclico per coadiuvare l'azione della politica monetaria, ad esempio attraverso l'introduzione di cuscinetti addizionali di capitale a fronte di aumenti rilevanti nell'erogazione del cre-



dito durante periodi di espansione, che possano essere poi liberati in fasi di ciclo negativo. Questo ultimo aspetto è stato incorporato nelle nuove regole proposte dal FSB.

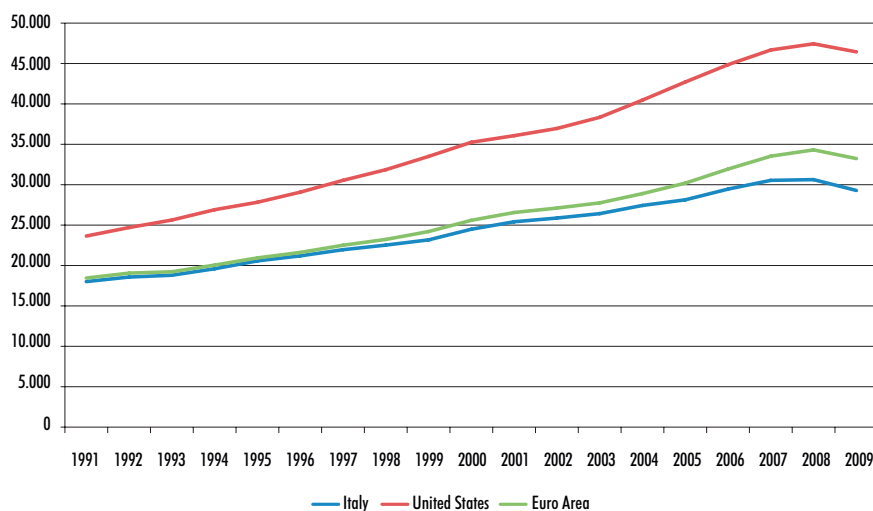
7. Occorre consentire la possibilità di fallimento bancario, di ogni dimensione, attraverso meccanismi espliciti di previsione e di gestione delle crisi, per limitare *moral hazard* e speculazione, garantendo sempre, e solo, i detentori *retail* di depositi bancari. I meccanismi di assicurazione dei depositi dovrebbero essere basati su fondi esplicitamente costituiti prima delle crisi, sulla base di una attenta valutazione dei rischi delle singole banche, cui parametrare la contribuzione dovuta al fondo.
8. Occorre gradualmente portare su piattaforme regolamentate (*exchanges*) il mercato dei derivati finanziari e creditizi *over the counter* e usare meccanismi cautelativi di marginazione per ogni posizione "aperta" e per ogni operazione di cartolarizzazione, in modo da garantire che una porzione non indifferente di rischio rimanga sempre in capo all'intermediario "*originator*" del credito.
9. Va anche ridimensionato il ruolo delle agenzie di *rating* e l'azione delle stesse sottoposto a controllo pubblico. Basilea 2 prevedeva, in modo poco opportuno, che il regolatore - vigilante delegasse, a soggetti privati in evidente conflitto di interesse, l'attribuzione di giudizi di *rating* con impatto notevole sui requisiti patrimoniali, indebolendo potenzialmente l'impianto di vigilanza microprudenziale<sup>6</sup>.

6. In Europa, le agenzie di rating saranno vigilate dall'ESMA (European Securities and markets Authority).

## Un'Italia ancora a rilento

Nel 2010 e nel 2011, l'economia italiana crescerà, secondo le ultime previsioni, intorno all'uno per cento, meno della media dei paesi dell'area dell'Euro. Questo dato non è incoraggiante, ma in linea con le ultime due decadi. La crescita dell'economia italiana, negli ultimi 20 anni, è stata costantemente inferiore a quella dell'Eurozona, a sua volta ancora inferiore alla performance dell'economia Usa (grafico 9): durante la crisi, il Pil è sceso di oltre 6 punti percentuali, e la dinamica del Pil per capita mostra, tra il 2001 e il 2009, una riduzione di 0,4 punti percentuali (Tavola 2).

**Fig. 9 - GDP pro capite in Italia, Area dell'Euro e USA (fonte, IMF)**



**Tav. 2 - Dinamica del GDP pro capite (tassi medi di crescita, fonte Confindustria, 2010)**

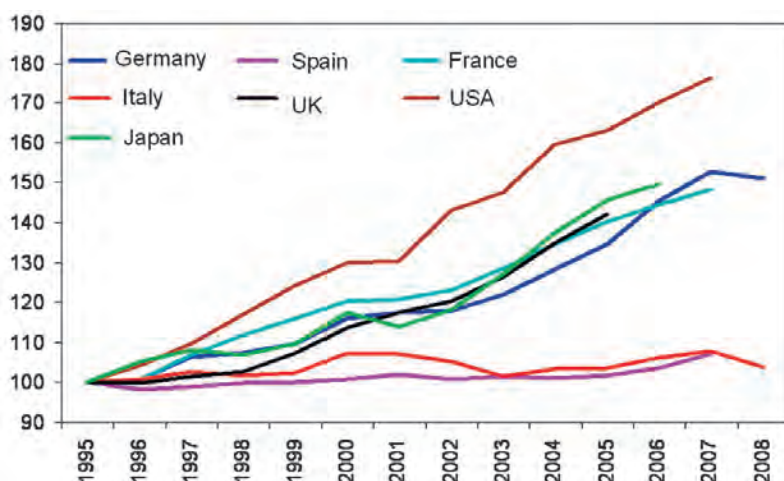
	Italy	Euro Area	USA	France	Germany	UK	Spain	Japan
1951-60	5,4	4,3	1,8	3,7	7,1	2,3	3,5	7,6
1961-60	4,9	3,7	3,0	4,4	3,5	2,2	6,3	8,9
1971-80	3,1	2,4	2,2	2,7	2,7	1,8	2,4	3,3
1981-90	2,3	1,8	2,2	1,9	1,2	2,5	2,6	3,4
1991-00	1,6	2,1	2,2	1,6	1,8	2,2	2,4	1,0
2001-09	-0,4	0,5	0,6	0,5	0,3	1,1	1,0	0,3

Anche la disoccupazione, seppure minore di quella media dell'area, è salita di circa 1,5 punti percentuali dal 2008. Il dato non considera inoltre i lavoratori che usufruiscono del trattamento di cassa integrazione guadagni, a sua volta esteso in modo straordinario per contrastare l'aggravarsi delle condizioni sul mercato del lavoro.

Il tasso di disoccupazione supera nel 2010 l'8,5%, ma è caratterizzato da divari rilevanti tra generi e regioni ed è drammaticamente più elevato tra i giovani. Anche il tasso di occupazione, in media intorno al 60%, risulta da numeri particolarmente bassi per le regioni del mezzogiorno (46%) e per l'occupazione femminile (47%) a fronte di valori intorno al 70% per Nord e lavoratori di genere maschile.

Il problema fondamentale dell'economia italiana riguarda una produttività troppo bassa, nei servizi come nel settore manifatturiero (grafico 10 e tavola 3), e una ridotta competitività, indotta da un costo elevato del lavoro, da una tassazione onerosa sulle imprese, da una insufficiente attività di ricerca e sviluppo e innovazione. Su questo ultimo punto, è stato sottolineato come la ridotta dimensione di impresa sia un fattore determinante. Tuttavia, la scelta dimensionale è stata probabilmente la risposta endogena a un sistema di incentivi e disincentivi che ha sistematicamente reso conveniente il "restare piccoli". Ad esempio, le piccole e medie imprese sono state sussidiate e protette attraverso l'applicazione di regole più permissive in termini di contabilità, tassazione, lavoro, canali di finanziamento agevolati. Sono state esonerate dall'applicazione integrale dello Statuto dei lavoratori e da altri oneri sociali e spesso è stato consentito, almeno con una sorta di patto implicito, alle stesse di eludere anche tali norme esplicitamente più permissive.

**Fig. 10 - La produttività nel settore manifatturiero (fonte Confindustria, 2010)**



**Tav. 3 - La produttività del lavoro nella manifattura, prima della crisi (1995=100)**

(Added Value at constant prices/ hours worked)					
	Italy	Germany	France	Usa	Spain
TOTAL MANUFACTURING	106,6	145,0	151,3	169,4	111,2
Food, beverages and tobacco	105,7	105,6	109,0	93,9	92,2
Textiles	103,8	160,6	178,3	149,8	112,3
Wood and of wood	130,6	143,3	194,3	118,9	110,6
Paper, printing, publishing	111,0	124,3	140,2	117,2	117,2
Chemical, rubber, plastic and fuel	91,7	151,4	177,5	152,1	102,7
Other non-metallic mineral	118,0	145,6	151,0	115,4	119,3
Basic metal and fabricated metal	108,4	121,0	115,8	119,8	101,9
Machinery	100,0	124,1	185,4	145,8	112,4
Electrical and optical equipment	105,0	209,5	202,3	613,4	122,9
Transport equipment	112,2	160,2	137,0	172,0	121,3
Other manufacturing industries	107,3	104,3	128,1	142,2	119,5

Source: EU-Klems (2009)

Il risultato è una oggettiva drammatica riduzione del peso della grande industria nel paese (Tavola 4).

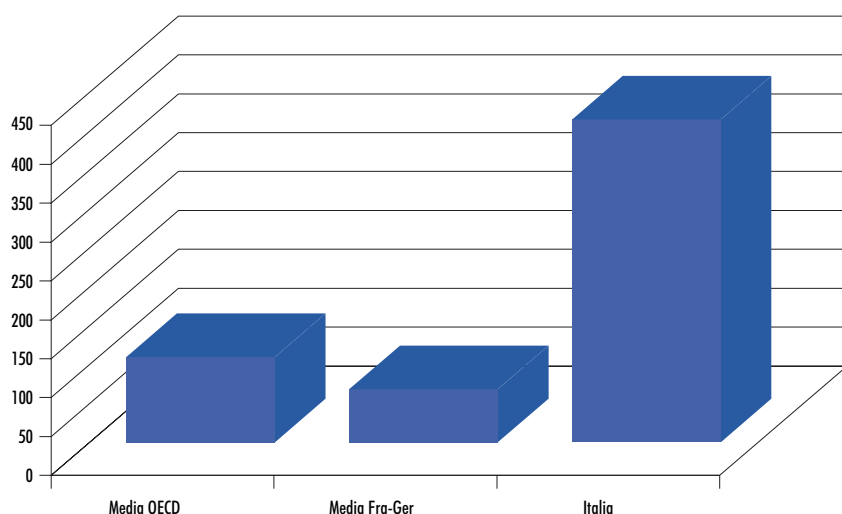
**Tav. 4 - L'occupazione nel settore manifatturiero per classi di addetti**

	1951	1961	1971	1981	1991	2001
1-9	32,3	28,0	20,2	22,8	26,2	24,2
10-19	5,4	7,3	8,7	12,4	15,3	15,4
20-49	8,7	11,6	13,1	13,7	16,3	16,3
50-99	8,1	10,1	10,8	10,2	10,0	10,1
100-199	11,8	12,4	10,4	10,1	9,1	8,7
200-499	8,6	9,1	12,8	11,1	10,1	9,0
> 499	25,1	21,5	24,0	19,7	13,0	16,3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source: Castronovo (2003) and Censimento Istat 2001

Un altro elemento penalizzante e inefficiente è relativo alla sovrabbondanza di produzione normativa, spesso incoerente e configgente. Nel 2007, il numero di leggi in vigore era di 21.691, a fronte di circa la metà in Francia e un quarto in Germania. È facile immaginare i costi amministrativi, e di *compliance*, indotti sul sistema di impresa tanto che la World Bank pone il nostro paese molto indietro in tutti le classifiche della *survey "Doing Business"* in quanto ad ambiente favorevole all'attività imprenditoriale e produttiva, anche e soprattutto nelle relazioni con la pubblica amministrazione. A ciò si deve aggiungere un grado insufficiente di rispetto delle leggi e di capacità di *enforcement*, dovuto almeno in parte ai tempi eccessivamente lunghi necessari per ottenere un giudizio (grafico 11).

**Fig. 11 - Efficienza del sistema giuridico**



Anche la qualità della regolamentazione nel nostro paese, nonostante alcuni progressi compiuti negli ultimi 10-15 anni, rimane non sufficientemente favorevole alla concorrenza. In questa ottica, occorre rilevare la brusca frenata nelle politiche di liberalizzazione dei mercati e di privatizzazioni che ha caratterizzato il nuovo millennio, a cui si sono invece accompagnate la proliferazione di nuove società pubbliche, soprattutto a livello locale, il cui giro di affari ammonta oggi a un non trascurabile 3% del Prodotto interno lordo. Non abbiamo evidenza che queste società brillino per visione strategica e capacità manageriale. Esistono invece leciti dubbi che costituiscano un efficace veicolo clientelare per il sottobosco politico locale, sia a destra che a sinistra.

Ulteriori fattori negativi sono riscontrabili nella eccessiva volatilità della normativa fiscale, che genera incertezza diffusa, oltre ad aspettative di “sanatorie” future relative a comportamenti illeciti o illegali, e nella scarsa dotazione infrastrutturale, soprattutto al Sud. Qui, rilevano anche i tempi eccessivamente lunghi (e francamente inspiegabili) per completare i progetti, nonché la scarsa trasparenza relativamente ai meccanismi di assegnazione degli appalti e delle risorse finanziarie, e al controllo sia *in itinere* sul loro effettivo utilizzo che sul risultato finale e la sua qualità oggettiva. La sensazione che una parte del paese sia fuori dal normale controllo delle istituzioni pubbliche è diffusa.

Oltre al capitale fisico, in Italia permangono insufficienti incentivi all’investimento in capitale umano, anche in termini di ridotti differenziali salariali all’ingresso per lavoratori laureati. Questo fenomeno è spiegabile anche con la ridotta dimensione aziendale, che limita le opportunità di crescita professionale, e con il peso esorbitante del settore pubblico, in cui i meccanismi di premialità e riconoscimento del merito sono ancora arcaici e legati a farraginose procedure concorsuali nella cui gestione si riscontrano, purtroppo, troppo spesso elementi pericolosi e scorretti di pressione e interferenza esterna.

Permane un dualismo Nord-Sud, che va anzi esasperandosi, almeno stando ai dati che dimostrano come il GDP pro capite nelle regioni del Sud sia oggi intorno al 55% di quello del Centro – Nord (era al 65% circa fino alla metà degli anni Settanta ed è stabile dal 1995), nonostante investimenti pubblici superiori in media al Sud (in termini di Pil), particolarmente fino al 1995, ma anche negli ultimi 15 anni. Inoltre, la mole impressionante di sussidi pubblici ricevuti dalle imprese, tutte, rimane ancora non soggetta a valutazione *ex post*, così da instaurare un pericoloso clima di irresponsabilità e mala gestione nell’uso delle risorse. Vale la pena ricordare che nel 2006, una impresa su 4, nel paese, aveva ricevuto qualche forma di sussidio pubblico, e che nel 2007 esistevano ben 849 forme diverse di incentivi a livello nazionale o locale alle imprese. Il tutto senza meccanismi seri di valutazione.

A fronte di questi problemi strutturali, in passato spesso nascosti da generose svalutazioni del cambio, oggi non più praticabili, la risposta della politica fiscale alla grande crisi, in Italia, è stata prudente. Ha risentito dei vincoli indotti dal peso di un debito pubblico oneroso, il cui rapporto sul Pil, anche a seguito della crisi, è risalito da circa 103 a 120, in sostanza perdendo, in soli 3 anni, i guadagni ottenuti nei precedenti 13 di (limitato) risanamento delle finanze pubbliche. L’unico vero intervento ha riguardato la citata estensione della cassa integrazione guadagni.

Se è condivisibile l’attenzione data alla disciplina di bilancio complessiva, questo non significa tuttavia che all’interno del vincolo di bilancio non esistano spazi di manovra, in grado di mutare, auspicabilmente in meglio, il paese. È ovvio che ciò richiede scelte politiche nette e forti, che devono essere comunicate in modo chiaro e trasparente ai cittadini.

Se non scende la spesa pubblica, in rapporto al Pil, infatti, non ci sono margini per ridurre le imposte nel complesso. E la parte produttiva del paese è soggetta a una pressione fiscale tra le più elevate all’interno dei paesi OECD. Gli investimenti pubblici, in infrastrutture materiali e immateriali e in capitale umano, oggi sono molto al di sotto di

quanto sarebbe necessario per provare a rilanciare l'attività produttiva e la ricerca. La loro dinamica è stritolata da una spesa corrente eccessiva, fatta, in sostanza, di pensioni, sanità e stipendi dei dipendenti pubblici. La manovra di contenimento di queste voci appena varata dal governo è, quindi, un primo atto di responsabilità e va nella direzione di aprire spiragli per un futuro ritorno a politiche di sviluppo. Servirà di più, soprattutto se la crescita dell'economia mondiale, oggi di nuovo robusta grazie al contributo dei paesi emergenti, spingerà al rialzo i tassi di interesse, imponendo ulteriori sacrifici al paese, dato il peso del debito e i più stringenti vincoli europei.

Alla luce di quanto sopra, si possono forse delineare alcune possibili raccomandazioni di *policy* specifiche per il nostro paese, addizionali rispetto a quelle formulate in generale per i paesi industrializzati.

In primo luogo, dato il peso del settore pubblico nell'economia, alcune misure dovrebbero chiaramente essere indirizzate a rendere la pubblica amministrazione più efficiente, cioè a erogare gli stessi servizi a costi ridotti o a erogare un livello più elevato, come quantità e qualità, di servizi a parità di costi.

Nell'ottica di una contrazione della spesa corrente non eccessivamente penalizzante, appare ad esempio non più rinviabile un deciso impegno a favorire maggiore mobilità nel settore pubblico<sup>7</sup>. È necessario riuscire, anche senza il consenso del singolo lavoratore, a trasferire risorse dagli uffici sovradimensionati a quelli che necessitano di nuove assunzioni rese impossibili dal vincolo di bilancio. La riallocazione efficiente delle risorse consentirà simultaneamente di sfruttare meglio e valorizzare le competenze dei lavoratori e di erogare servizi di migliore qualità.

La mobilità dovrebbe essere applicata effettivamente a tutti i livelli della pubblica amministrazione, sia centrale che locale, e riguardare anche trasferimenti tra diverse amministrazioni, mantenendo esclusivamente un criterio di salvaguardia sociale che limiti gli spostamenti all'interno della medesima provincia e garantisca almeno il mantenimento dei livelli retributivi.

A dire il vero, già la c.d. riforma Brunetta (D. Lgs. n. 150 del 2009) ha innovato, sotto diversi aspetti, la disciplina della mobilità per conseguire una più efficiente distribuzione organizzativa delle risorse umane nell'ambito della pubblica amministrazione, con significativi riflessi sia sul contenimento della spesa pubblica, sia sull'effettività del diritto al lavoro, costituzionalmente garantito. La riforma ha anche tentato di semplificare il sistema previsto dal Testo Unico n. 165 del 2001 che, stante l'inevitabile connessione della mobilità con gli atti attraverso i quali si determinano la programmazione del fabbisogno triennale del personale e le dotazioni organiche, si presenta piuttosto complicato. Ciò nonostante, a un anno dalla riforma, lo stesso Ministro Brunetta ha rilevato che ancora oggi la mobilità obbligatoria dei dipendenti pubblici non viene utilizzata e che i pochi trasferimenti di personale da un'amministrazione all'altra si verificano a seguito di richiesta del lavoratore.

7. Si veda l'editoriale "Contro i tabù: più mobilità nella pubblica amministrazione" di G. Di Giorgio e M. Martone, in *Rivista Bancaria* - Minerva Bancaria, n. 5-6, 2010.

È necessario, quindi, introdurre norme che incentivino il ricorso a tale istituto e che spingano i dirigenti a passare dalla “teoria” alla “pratica” della mobilità. Il ricorso alla mobilità consentirà, dunque, di rendere meno gravosi, in particolare negli uffici sotto-dimensionati, gli effetti sia dei blocchi dei *turnover* che gli sfasamenti temporali nella copertura di posizioni a seguito di procedure di concorso, limitando i danni nell'erogazione di servizi efficienti ai cittadini.

In questa prospettiva, sempre al fine di incentivare l'utilizzo dell'istituto, si potrebbe prevedere un collegamento più stringente tra mobilità e *turn over*. Attualmente, quando un'amministrazione deve effettuare un bando per nuove assunzioni, sia pure nei limiti imposti dal blocco del *turn over*, è necessario solo verificare preliminarmente la disponibilità di personale presso altri enti che hanno effettuato riordini o razionalizzazioni, oppure ricorrere alla mobilità volontaria.

Si potrebbe prevedere, invece, l'obbligo per le amministrazioni di provvedere, sia pure parzialmente, alla sostituzione dei dipendenti cessati dal servizio mediante le procedure di mobilità volontarie e collettive, estese a tutta la pubblica amministrazione. Solo dopo aver adempiuto a tale obbligo, si potrebbe autorizzare la copertura dei posti residui attraverso nuove assunzioni.

Più in generale, per quello che riguarda la politica fiscale, il mantenimento della disciplina fiscale non è detto che non sia compatibile con interventi profondi e desiderabili di riforma.

Dal lato delle imposte, fino a quando non si manifesteranno sensibili contrazioni della spesa pubblica in rapporto al Pil (oltre che una sua riqualificazione), è ovvio che la riduzione, necessaria per recuperare dinamismo, della tassazione su lavoro e imprese (che è superiore alla media europea) deve essere finanziata con un aumento del gettito di natura diversa. Occorre ripensare la tassazione su consumi, proprietà e rendite finanziarie, e forse rinforzare il carattere progressivo delle imposte sul reddito delle persone fisiche.

Il taglio di imposte per imprese e persone fisiche dovrebbe all'inizio concentrarsi su una consistente riduzione dell'aliquota marginale del 38% che colpisce i redditi da lavoro tra i 28 e i 55 mila euro, troppo vicina alle aliquote successive (del 41% e, oltre i 75 mila euro di reddito, del 43%, addizionali locali escluse). Va poi studiata l'opportunità di ridurre l'IRAP piuttosto che l'IRES.

La copertura potrebbe essere garantita da una serie di misure.

La semplificazione delle aliquote oggi esistenti sulle rendite finanziarie (al 12,5% su dividendi e titoli e al 27% sugli interessi dei conti di deposito) e la loro armonizzazione a un livello coerente con la media europea o allineato al primo scaglione di imposta sui redditi da lavoro (23%) sembrerebbe l'intervento più naturale.

Il maggiore effetto potrebbe aversi da un aumento delle aliquote Iva, e soprattutto, dalla rimozione di un eccessivo numero di applicazioni, nel paese, di aliquote ridotte o extra ridotte, rispetto allo standard in Europa. Qualche numero. In base ai dati sul 2007, prima della crisi, l'incidenza dell'Iva sul Pil era in Italia di poco superiore al 6%, a fronte di numeri superiori al 7% in Germania e Francia e al 9% nei paesi scandinavi. Nel



complesso, il gettito Iva garantisce più o meno la metà del gettito derivante dalle imposte sul reddito delle persone fisiche e si attestava, nel 2008, a circa 90 miliardi di Euro. La base imponibile cui si applicano le 3 aliquote attuali (ordinaria 20%, ridotta 10% e super-ridotta 4%) è rispettivamente del 58, 30 e 12 per cento, rispetto al totale del gettito Iva, a fronte di valori medi pari, nell'UE 15, a 70, 23 e 3,5 per cento. È dunque possibile sia aumentare il prelievo in assoluto e in modo generalizzato, ad esempio alzando di 1 o 2 punti ogni aliquota, sia, come sembrerebbe opportuno, ridurre il campo di applicazione delle aliquote ridotte e super-ridotte. Per limitare l'impatto sui prezzi finali, il governo dovrebbe riprendere con impegno il tema di politiche a favore di maggiore concorrenza e liberalizzazione dei mercati.

Infine, occorre domandarsi quanto sia equo, oltre certi valori, mantenere a zero l'ICI sulla prima casa. E, inoltre, se non sia il caso di adeguare rendite catastali ormai palesemente scollegate dai valori di mercato degli immobili cui si riferiscono.

Una riforma complessiva del sistema fiscale potrebbe agire come un potente incentivo alla riattivazione nel paese di energie positive e produttive, sacrificando rendite di posizione e privilegi che non ci possiamo più permettere.

Dal lato della spesa pubblica, occorre puntare decisamente su investimenti in infrastrutture materiali e immateriali, e sul rilancio del capitale umano, attraverso l'assegnazione di maggiore priorità all'Università e alla ricerca. La riforma Gelmini sull'Università introduce meccanismi migliorativi importanti sul merito, la *governance* e l'accesso alla docenza negli Atenei. Andrebbe accompagnata da un coraggioso investimento di risorse a esclusivo beneficio dei dipartimenti e degli Atenei più virtuosi, destinando le maggiori risorse a un massimo di 10-15 Atenei su cui puntare come biglietto da visita nel mondo del paese.

Le risorse per tali investimenti, necessari, vanno individuate in tagli alla spesa improduttiva, incluso l'oscuro mondo delle aziende pubbliche locali, nei cui bilanci si nascondono spesso costi inutili e devianti della politica di più basso livello.

È auspicabile anche introdurre meccanismi seri di valutazione degli effetti dei sussidi alle imprese, e sostituire in prospettiva la gran parte dei sussidi oggi esistenti alle imprese offrendo in cambio riforme che implicano rilevanti riduzioni degli oneri fiscali e previdenziali.

Ulteriori interventi dovrebbero riguardare la rimozione dei disincentivi alla crescita dimensionale delle imprese, nella legislazione sul lavoro, nelle pratiche contabili e di *compliance* alla normativa esistente, nel trattamento fiscale. Allo stesso tempo, va invece facilitato il ricorso a nuovi capitali privati di rischio, mediante la compartecipazione di fondi pubblici a iniziative (gestite da privati) di *venture capital* e private equity. Occorre infine concentrarsi su settori in cui il paese ha una indiscussa capacità naturale di *leadership*, come il turismo e i beni culturali, in cui le potenzialità di *business* sono ancora largamente inesprese, e la qualità dei servizi generalmente bassa (oltre che eccessivamente costosa) a causa di una organizzazione inefficiente di poteri e competenze politiche e di mancanza di un vero e proprio approccio "industriale".

L'uscita dalla più grande crisi del dopoguerra richiede impegno e capacità di *leadership*, il coraggio di rischiare per promuovere il cambiamento in un paese che ha problemi strutturali di lunga data ancora irrisolti. È una sfida a cui tutte le classi dirigenti del paese sono chiamate a rispondere con alto senso civico e di responsabilità intergenerazionale. Non dobbiamo far mancare, inoltre, un contributo deciso alla soluzione delle difficoltà emerse all'interno dell'UE e alla ridefinizione sia delle relazioni transatlantiche che di quelle con altre importanti aree del globo. Il rischio di concentrarsi troppo, sulla scia delle principali relazioni commerciali, sui paesi dell'Est, sulla Turchia e l'area del mediterraneo, inevitabilmente relegherebbero l'UE a un ruolo da attore regionale dominante ma di ridotto peso globale.

capitolo 3

## il capitale immateriale e i territori italiani

di Cecilia Jona-Lasinio

Il processo di globalizzazione in atto richiede alle imprese il raggiungimento di alti livelli di competitività per sopravvivere ed evolvere in un contesto sempre più dinamico. Le imprese a più alta produttività sono infatti quelle che vivono più a lungo e che hanno maggiori possibilità di sviluppo (Syverson, 2010). La letteratura evidenzia l'impatto sostanziale delle caratteristiche ambientali sulla performance dell'impresa, e tra di esse la dotazione infrastrutturale (capitale materiale<sup>1</sup>) svolge un ruolo di primo piano. La localizzazione dell'impresa su un territorio dotato di infrastrutture economiche (trasporti, comunicazione, energia, energia-ambiente) avanzate costituisce un elemento chiave dello sviluppo dell'impresa. (Venables, 2008). La buona dotazione di una rete di trasporti e di comunicazioni consente di ridurre la distanza dai mercati internazionali, di abbattere i costi di trasporto e quindi di stimolare la competitività delle imprese. Allo stesso tempo, la produttività è fortemente influenzata da fattori "interni" all'impresa, quali la capacità organizzativa e imprenditoriale<sup>2</sup>, la ricerca scientifica e lo sviluppo di nuovi prodotti, ma anche il *marketing*, il *design* e la progettazione architettonica. Ora, nei paesi avanzati come anche in quelli emergenti, si fa strada il concetto di "capitale intangibile", che fornisce una "piattaforma" d'insieme per tener conto di tutti questi elementi, prima considerati singolarmente senza tenere conto delle loro sinergie.

I beni intangibili si possono suddividere in tre grandi componenti: quella relativa all'informazione computerizzata (principalmente *software*); quella relativa alla proprietà intellettuale scientifica (ricerca e sviluppo) e artistica; e quella relativa alle competenze economiche (capitale organizzativo, *marketing*, capitale imprenditoriale e manageriale).

Fino ad oggi si è posta molta enfasi sul ruolo degli investimenti tecnologici (*software*, beni ad alto contenuto tecnologico) come motore della crescita economica e poca attenzione è stata dedicata ai beni intangibili. Negli ultimi anni, tuttavia molti studi hanno illustrato che affinché gli investimenti tecnologici siano fonte di vantaggi com-

1. Indicheremo le infrastrutture materiali con il termine capitale materiale per evidenziare il ruolo delle infrastrutture materiali rispetto al capitale immateriale.

2. Syverson, 2010; Bloom and Van Reenen 2007.

parati per il sistema economico è necessario investire allo stesso tempo in nuove forme di organizzazione del lavoro e incrementare la spesa in capitale umano (Boothby, Dufour and Tang, 2010). Tra le componenti di maggior rilievo per la competitività d'impresa, quindi, le competenze economiche svolgono un ruolo di primo piano. L'abilità manageriale (capitale organizzativo) è stata, da tempo individuata come un elemento fondamentale per spiegare le differenze di *performance* fra le imprese. Ancora Syver-son (2010) ricorda come Francis A. Walzer (1887) sia stato fra i primi a individuare nell'abilità di gestione una delle determinanti del successo imprenditoriale. Più recentemente Bloom e Van Reenen (2007) offrono un quadro comprensivo della relazione fra le pratiche manageriali, e non solo quindi le qualità individuali spesso di difficile osservazione, e la produttività. Accanto al capitale organizzativo, anche il capitale umano (*training*) svolge un ruolo fondamentale come motore dello sviluppo. I risultati empirici confermano che la produttività è una funzione crescente della scolarizzazione, e dell'esperienza, dei dipendenti (Pekka Ilmakunnas, Mika Maliranta, and Jari Vainiomäki (2004)). Il capitale immateriale è un aggregato composito che tiene conto di tutti questi elementi e consente di mettere a fuoco nuove fonti per lo crescita.

Affinché l'accumulazione di capitale immateriale produca i suoi benefici è necessario che la classe dirigente (politica e Pubbliche Amministrazioni in testa, ma anche, manager, banchieri, professionisti, ricercatori, funzionari pubblici) che sappia cogliere il cambiamento in atto e stimoli non solo gli investimenti in infrastrutture ma anche in beni immateriali, incentivando con particolare attenzione gli investimenti in conoscenza (*training* e R&S) e l'adozione di nuovi modelli di *business* che consentano alle imprese di competere sul mercato globale.

Il capitolo propone un'analisi delle nuove fonti di crescita economica prestando particolare attenzione al ruolo della classe dirigente che, come già sottolineato, ha il compito di gestire, valorizzare e stimolare l'accumulazione di capitale immateriale diventato un elemento essenziale per lo sviluppo economico dei paesi avanzati. La prima sezione è dedicata a un'analisi della diffusione del capitale intangibile nei paesi europei evidenziando la posizione dell'economia italiana nel sistema Europa, mentre la sezione successiva propone un'analisi dei nuovi modelli di *business* a cui la classe dirigente deve fare riferimento per essere parte attiva nel processo di evoluzione economica globale. La sezione 4 è dedicata a un'analisi descrittiva delle dotazioni tecnologiche (ICT), che costituiscono una parte importante del capitale immateriale, nelle regioni italiane per proporre una nuova chiave di lettura delle dissimmetrie territoriali nel processo di globalizzazione.

## Un nuovo motore della crescita

### *La diffusione dei beni intangibili nei paesi europei*

Data la natura complessa dei beni intangibili non esiste una definizione universalmente condivisa né un metodo unico per misurarli (Corrado, Hulten and Sichel, 2005; CHS). La letteratura identifica quindi tre caratteristiche fondamentali per classificare un bene come intangibile: 1) è una fonte probabile di profitto futuro; 2) non è identificabile con parametri fisici; 3) può essere usato come merce di scambio dalle imprese (OCSE, 2008). Sulla base di tali considerazioni CHS hanno proposto la definizione più ampia in letteratura che identifica come bene intangibile: "l'uso di ogni risorsa che riduce il consumo corrente per aumentarlo in futuro".

Sulla base di tale definizione i beni intangibili possono essere suddivisi in tre grandi componenti: quella relativa all'Informazione computerizzata (principalmente *software*); quella relativa alla Proprietà Innovativa (proprietà intellettuale scientifica e artistica); e quella relativa alle Competenze Economiche (capitale organizzativo, *marketing*, capitale imprenditoriale e manageriale). In particolare, l'informazione computerizzata si riferisce alla "conoscenza" contenuta nel *software* mentre la proprietà innovativa al contenuto informativo di brevetti, licenze, e opere dell'ingegno, le competenze economiche infine includono il valore della conoscenza contenuta nel "marchio di fabbrica", nella pubblicità e nel capitale umano e organizzativo impiegato nelle imprese.

La tavola 1 riporta le quote della spesa in beni intangibili rispetto al prodotto interno lordo (Pil) nell'Unione Europea nel periodo 1995-2005. Da notare che l'analisi viene svolta per il periodo 1995-2005 poiché i dati relativi al capitale immateriale sono disponibili solo per questo arco temporale. Nell'Europa a 25 gli investimenti in *intangibles* ammontavano al 4,3 per cento nel 1995 per poi salire al 4,9 per cento del Pil alla fine del periodo.

**Tav. 1 - Quota degli investimenti in beni intangibili sul Pil - Unione Europea 1995-2005**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EU27				4,7%	4,9%	5,1%	5,0%	4,9%	4,8%	4,8%	4,8%
EU25	4,3%	4,4%	4,5%	4,7%	4,9%	5,1%	5,0%	4,9%	4,8%	4,8%	4,8%
EU15	4,4%	4,4%	4,6%	4,8%	5,0%	5,1%	5,1%	5,0%	4,8%	4,8%	4,9%
NMS_2004	3,0%	3,1%	3,4%	3,7%	3,7%	3,8%	3,8%	3,8%	3,9%	3,9%	4,1%
NMS_2007				3,6%	3,7%	3,8%	3,9%	3,8%	3,9%	4,0%	4,2%

Fonte: LUIS LAB - INNODRIVE Project - FP7 - European Commission  
NMS\_2004: Cyprus, Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Malta, Poland, Slovakia, Slovenia  
NMS\_2007: NMS\_2004 plus Bulgaria and Romania

Se confrontati con i valori per l'Europa a 15 si osserva che la dinamica e il livello delle quote è sostanzialmente simile per i due aggregati, con un incremento medio di 0,4-0,5 punti percentuali nel decennio considerato.

I nuovi stati membri hanno invece compiuto un vero balzo in avanti nella spesa in beni intangibili, dal momento dell'ammissione ai negoziati di accesso all'Unione (metà anni '90) fino al loro ingresso (2004 o 2007) hanno registrato un incremento tra 1,1 e 0,8 punti percentuali. Il processo di "*catching-up*" di questi paesi è evidente anche considerando la composizione della spesa in *intangibles* (Tabella 2), dove, come nei grandi paesi europei, il capitale organizzativo<sup>3</sup> contribuisce per il 30-34 per cento del totale della spesa.

Da notare anche il peso crescente della spesa in pubblicità e in ricerche di mercato che ha subito un aumento di circa 11 punti percentuali nell'intero periodo diventando la seconda componente di rilievo dell'intero aggregato.

3. Il capitale organizzativo può essere definito usando le parole di Lev e Radhakrishnan: "Il concetto di capitale organizzativo si riferisce all'agglomerazione di tecnologie, quali le pratiche commerciali, i processi e la progettazione, i sistemi di incentivi e di compensazione, che nel loro insieme consentono ad alcune imprese di utilizzare in maniera relativamente più efficiente le risorse fisiche ed umane a loro disposizione" (Lev and Radhakrishnan, 2005).

**Tav. 2 - Investimenti in beni intangibili - Unione Europea 1995-2005 (composizione percentuale)**

<b>EU25</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
R&D+NFP	29,4	29,1	28,8	28,1	28,6	28,5	28,9	28,7	28,8	28,3	28,1
Adv+MkrRes	17,1	17,6	17,8	17,7	17,8	17,9	17,2	17,0	16,7	17,1	16,9
Training	12,4	12,2	11,8	11,2	11,0	10,5	10,6	10,5	10,5	10,2	9,8
OrgCap	26,7	26,4	26,8	28,4	28,4	29,3	29,0	29,3	29,2	29,3	30,1
ArchDes	14,4	14,7	14,8	14,5	14,1	13,8	14,4	14,5	14,9	15,1	15,2
<b>EU15</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
R&D+NFP	29,8	29,5	29,3	28,6	29,1	28,9	29,5	29,4	29,4	29,0	28,8
Adv+MkrRes	17,0	17,6	17,7	17,5	17,6	17,6	16,8	16,5	16,2	16,5	16,3
FSHC	12,5	12,3	11,9	11,4	11,1	10,6	10,6	10,6	10,5	10,2	9,8
OrgCap	26,5	26,2	26,6	28,3	28,3	29,2	28,9	29,2	29,1	29,3	30,0
ArchDes	14,2	14,5	14,6	14,3	13,9	13,6	14,3	14,3	14,7	15,0	15,1

segue



**segue Tav. 2 - Investimenti in beni intangibili - Unione Europea 1995-2005 (composizione percentuale)**

NMS2004	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
R&D+NFP	16,0	15,4	15,3	14,6	14,9	14,8	14,3	13,3	13,5	13,7	14,2
Adv+MkrRes	18,4	19,2	21,2	23,6	25,5	26,4	27,7	27,8	29,1	29,4	29,2
FSHC	9,8	9,7	9,1	8,3	8,2	8,5	8,9	9,3	9,6	9,8	9,9
OrgCap	34,4	34,3	33,2	32,1	32,0	31,7	31,8	31,7	30,4	30,4	30,9
ArchDes	21,5	21,4	21,2	21,4	19,3	18,6	17,3	18,0	17,4	16,6	15,8

Fonte: *LIUSS Lab - INNODRIVE Project - FP7 - European Commission*

*R&D indica ricerca e sviluppo, NFP nuovi prodotti finanziari, ADV pubblicità e ricerche di mercato, FSHK training, OrgCap capitale organizzativo e Arch des è riferito all'attività di progettazione di architetti ed ingegneri, (Corrado, Hulten and Schel, 2006)*

Non è un caso che i nuovi paesi membri, già prima di entrare nell'unione, abbiano puntato sugli investimenti in beni intangibili per mantenersi al passo con gli altri paesi europei. Come già osservato è ormai ampiamente riconosciuto dalla letteratura<sup>4</sup> il ruolo rivestito dal capitale organizzativo, dalla spesa in ricerca e sviluppo (R&S) e dal capitale umano, come fonti essenziali della crescita. L'evidenza empirica (Bloom and Van Reenen, 2009; Adams, 1990) mostra che nei paesi in cui sono stati stimolati gli investimenti in capitale umano, in R&S e nella riorganizzazione dei processi produttivi, si sono registrati tassi di crescita della produttività relativamente più elevati.

Se poi si analizzano i dati per i singoli paesi nella Tavola 3, che riporta le quote della spesa in beni immateriali rispetto al Pil si osserva che la propensione a investire in *intangibles* è piuttosto differenziata tra paesi sia in termini dinamici sia in termini di volume.

Nel 2005, tra i grandi paesi, Svezia, Francia e Regno Unito registrano le quote di spesa più elevate, tra il 9 e l'8,7 per cento del Pil, ben al di sopra della media europea (5,7 per cento del Pil); mentre Italia e Spagna si posizionano al di sotto della media UE con un valore rispettivamente del 4,7 e del 4,2 per cento del Pil.

4. Vedi Bloom and Van Reenen (2010) per una rassegna della letteratura.

**Tav. 3 - Quota degli investimenti in beni intangibili sul Pil - Paesi membri EU27**

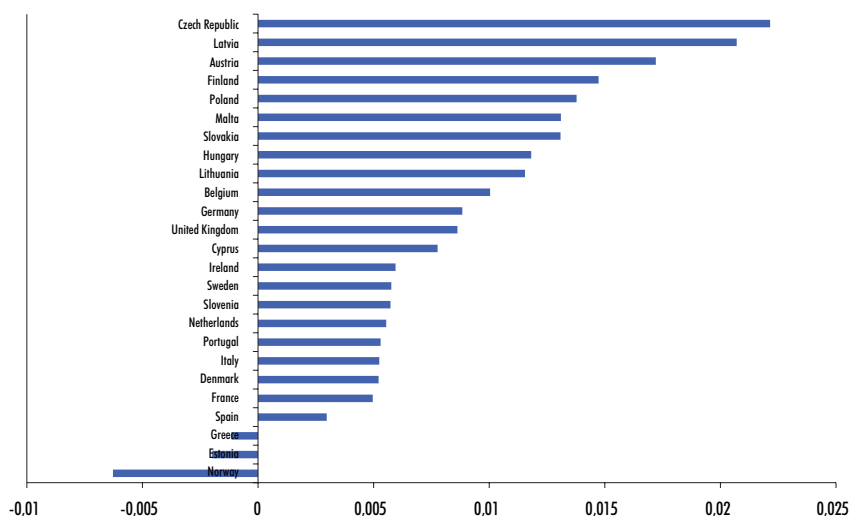
	1995	2000	2005
Austria	4,49	6,01	6,35
Belgio	6,32	7,55	7,98
Bulgaria	0,00	3,23	4,17
Cipro	2,72	2,95	3,28
Repubblica Ceca	5,44	6,61	7,65
Danimarca	5,71	6,78	7,11
Estonia	5,10	4,54	5,12
Finlandia	5,75	7,04	7,33
Francia	6,38	7,31	7,56
Germania	5,44	6,59	6,20
Grecia	1,66	1,93	1,98
Ungheria	5,69	6,83	7,22
Irlanda	4,56	4,56	5,37
Italia	4,11	5,16	4,80
Lettonia	2,50	3,61	4,63
Lituania	2,42	3,20	3,94
Malta	3,92	4,13	5,20
Olanda	6,48	8,44	7,54
Polonia	3,01	4,72	4,58
Portogallo	3,29	4,23	4,53
Romania		1,89	2,14
Slovacchia	3,23	5,80	6,31
Slovenia	5,99	6,79	6,95
Spagna	3,59	4,05	4,27
Svezia	7,69	10,11	9,09
Regno Unito	7,46	9,15	8,93
Norvegia	5,1	4,8	4,4

Fonte: elaborazioni su dati LUISS Lab - INNODRIVE Project - FP7 - European Commission

In tutti i paesi considerati, eccetto Norvegia, Estonia e Grecia, l'accumulazione di capitale intangibile ha subito un incremento nell'intero decennio a conferma dell'importanza crescente che i beni intangibili rivestono nelle economie avanzate.

Nel decennio 1995-2005, i tassi di crescita più elevati delle quote di spesa si sono registrati nella Repubblica Ceca e in Lettonia (Figura 1) con valori superiori all'1,5 per cento del Pil, seguiti da Austria e Finlandia con aumenti tra l'1,5 e l'1,3 per cento. L'Italia invece si colloca nella parte inferiore della classifica con un tasso di crescita della spesa sul Pil pari allo 0,3 per cento nell'intero periodo e registrando quindi un certo ritardo nel processo di accumulazione del capitale intangibile già ampiamente avviato nella gran parte degli altri paesi UE.

**Fig. 1 - Quota degli investimenti in beni intangibili sul Pil - Paesi membri EU27 - Tassi di crescita (2005-1995)**



Fonte: elaborazioni su dati LUIS Lab - INNODRIVE Project - FP7 - European Commission

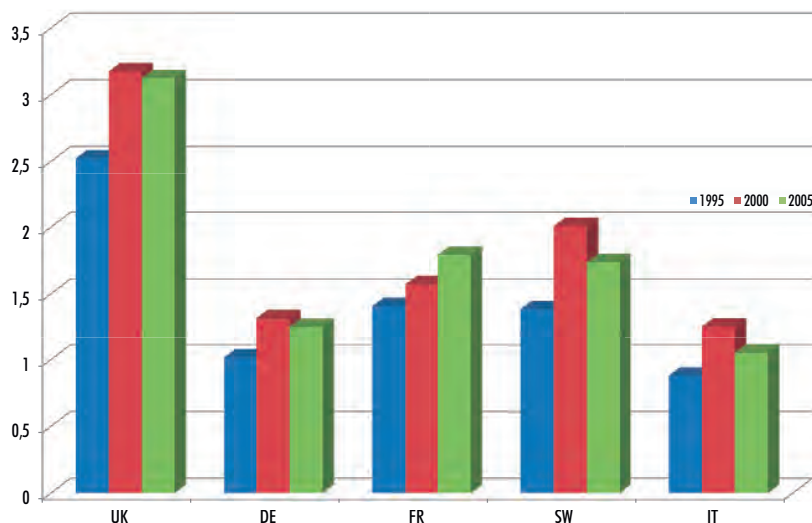
Se poi si analizza la composizione della spesa in beni intangibili (Tavole 4, 5 e 6) si osserva che le differenze tra l'Italia e gli altri membri dell'Unione sono ancora più rilevanti. Non solo, come ci si attenderebbe, per l'Italia pesa meno l'investimento in *software* rispetto a paesi quali la Finlandia, ma questa componente ha subito una contrazione tra il 1995 ed il 2005, a differenza di quanto accade in Germania. Tra le componenti della proprietà intellettuale, la voce "sviluppo di nuovi prodotti" è aumentata in linea con la Germania, mentre rimane bassa la spesa in R&S a circa il 12,5 per cento sul totale degli *intangibles* rispetto a una quota media del 25-30 per cento dei grandi paesi UE. In compenso l'Italia spende relativamente di più per le competenze economiche, dalla consulenza al capitale manageriale e organizzativo: oltre il 50 per cento,

contro il 40-45 per cento del totale della spesa dei paesi del centro-nord Europa. Tuttavia, anche se in Italia, in termini assoluti, il capitale organizzativo è una delle componenti principali dei beni intangibili, il suo peso rispetto al Pil (0,9 per cento) rimane nettamente inferiore in termini relativi rispetto al Regno Unito (3,1 per cento), alla Svezia (1,7 per cento), alla Francia (1,8 per cento) e alla Germania (1,3 per cento).

Nel decennio considerato, nel quale l'economia italiana ha sperimentato un progressivo declino della crescita si anche è mantenuta su livelli di spesa in beni immateriali piuttosto bassi rispetto alla media europea. Nello stesso periodo però, come mostrato dai risultati delle indagini ISTAT (2010) sulla dotazione/adozione di nuove tecnologie, si è concentrata in misura relativamente più elevata sugli investimenti in beni ad alto contenuto tecnologico. Tuttavia, questo non è bastato ad arrestare il progressivo declino della produttività italiana. Come sottolineato da F. Daveri (2006), infatti, le imprese italiane hanno investito in tecnologia, ma tali investimenti non hanno prodotto effetti positivi sulla produttività presumibilmente perché la specializzazione produttiva e la struttura dimensionale e territoriale dell'economia italiana non richiedono un livello elevato di tecnologia prodotta e non ne stimolano l'uso corretto. Inoltre, è probabile che la scarsa dotazione di capitale immateriale, e in particolare i modesti investimenti nella formazione dei lavoratori (*training*) e nella riorganizzazione dei processi produttivi (capitale organizzativo) abbiano contribuito a mantenere il tasso di crescita della produttività tra i più bassi nell'area europea.

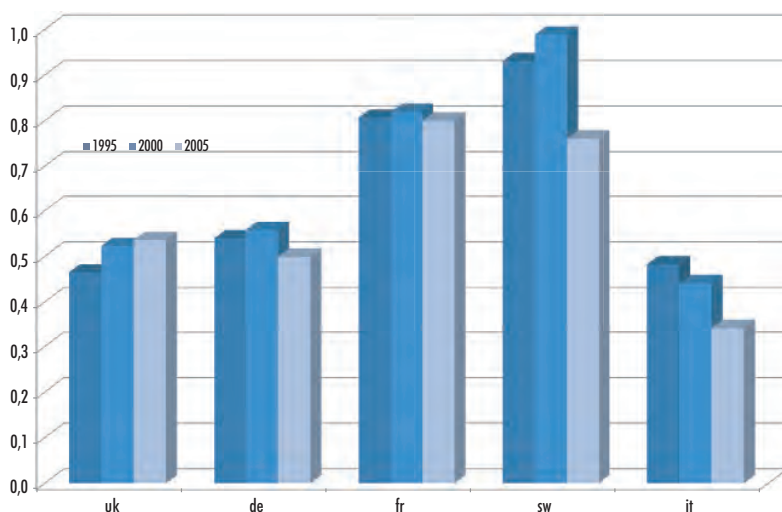
Le figure 2 e 3 riportano le quote della spesa in capitale organizzativo e in *training* rispetto al Pil nel 1995, 2000 e 2005, nel Regno Unito, Germania, Francia, Svezia ed Italia. Il nostro paese spende relativamente meno di tutti gli altri per entrambi i beni immateriali.

**Fig. 2 - Capitale organizzativo / Pil - 1995-2005 (Valori percentuali)**



Fonte: elaborazioni su dati LUISS Lab - INNODRIVE Project - FP7 - European Commission

**Fig. 3 - Training / Pil - 1995-2005 (Valori percentuali)**



Fonte: elaborazioni su dati LUISS Lab - INNODRIVE Project - FP7 - European Commission

Nel 2005, la spesa italiana per capitale organizzativo ammontava all'1,1 per cento del Pil contro il 3,1 per cento del Regno Unito, l'1,8 per cento della Francia e l'1,7 per cento della Svezia. Questi ultimi inoltre, dal 1995, hanno registrato un incremento della quota tra 0,6 e 0,4 punti percentuali mentre Italia e Germania si sono sostanzialmente mantenuti sulla stessa quota di inizio periodo. Anche i dati relativi agli investimenti nella formazione dei lavoratori mostrano lo stesso andamento per l'Italia che si attesta all'ultimo posto con una quota pari allo 0,4 per cento del Pil nel 1995 e pari allo 0,3 per cento nel 2005.

Negli altri paesi UE, Irlanda, Finlandia, e Regno Unito, in testa, invece le condizioni per la concorrenza sono radicalmente mutate con l'uso delle nuove tecnologie. In questi paesi si sono create le condizioni affinché le grandi imprese trainassero la crescita, insegnando a innovare al resto dell'economia. Un elemento importante del successo di questi paesi sta anche nell'aver avuto una classe dirigente capace di capire l'essenza del processo di globalizzazione e quindi di creare un ambiente favorevole alla concorrenza tra le imprese, agli investimenti in infrastrutture per l'innovazione, e in capitale umano. L'uso efficiente di nuove tecnologie, richiede infatti una buona dotazione di lavoro specializzato e di capitale organizzativo che le classi dirigenti devono saper valorizzare per consentire alle imprese di fare fronte al crescente decentramento decisionale e alle esigenze del mercato globale. La classe dirigente italiana dovrebbe quindi lavorare seguendo modelli di *business* analoghi a quelli dei colleghi europei, stimolando l'accumulazione di capitale intangibile attraverso programmi di incentivo alla riorganizzazione produttiva e alla spesa in capitale umano e in ricerca e sviluppo.

**Tav. 4 - Composizione della spesa in beni immateriali - Paesi UE 1995-2005**

	Austria			Belgio			Danimarca			Finlandia			Francia		
	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005
Informazione computerizzata	6,9	12,9	14,6	7,8	9,3	11,0	16,8	22,9	26,2	15,1	14,4	18,1	13,5	20,7	19,8
Proprietà innovativa	36,9	36,3	31,8	31,6	31,1	26,3	30,6	31,7	34,2	38,2	44,2	44,8	35,0	31,6	32,0
Ricerca e sviluppo	20,8	21,7	30,5	19,1	19,1	15,0	17,3	19,9	20,3	23,2	31,1	30,2	22,2	18,6	17,2
Prosperezioni minerarie	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	0,0
Originali di opere artistiche	0,2	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nuovi prodotti finanziari	0,0	0,4	1,1	0,1	0,1	0,1	0,5	0,3	0,3	4,8	2,8	2,9	0,2	0,2	0,2
Progettazione e design	15,9	13,8	0,0	12,4	11,9	11,2	12,7	11,3	13,1	9,8	10,0	11,4	12,6	12,8	14,6
Competenze economiche	56,2	50,8	53,6	60,6	59,7	62,7	52,6	45,3	39,6	46,7	41,4	37,1	51,5	47,7	48,2
Pubblicità	11,8	13,2	13,3	6,7	8,4	8,7	12,3	10,9	9,0	11,0	10,0	8,6	8,2	7,8	6,5
Ricerche di mercato	1,3	2,0	1,7	14,4	14,7	15,7	2,0	2,1	3,3	1,3	2,1	1,7	5,2	4,1	4,0
Capitale umano	12,1	8,9	9,0	9,8	8,5	7,7	21,1	17,3	12,9	15,4	11,5	7,4	13,9	12,3	11,6
Capitale organizzativo	31,0	26,7	29,6	29,6	28,0	30,6	17,2	15,0	14,4	19,0	17,9	19,5	24,3	23,5	26,1
acquistato	6,6	7,5	12,0	14,4	14,1	13,5	7,7	7,3	6,2	7,7	6,8	6,9	13,2	13,3	14,4
auto prodotto	24,4	19,2	17,6	15,3	13,9	17,1	9,4	7,8	8,2	11,3	11,1	12,6	11,1	10,2	11,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni su dati LUIS Lab - INNOODRIVE Project - FP7 - European Commission

**Tav. 5 - Composizione della spesa in beni intangibili - Paesi UE 1995-2005**

	Germania			Grecia			Irlanda			Italia			Olanda		
	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005
Informazione computerizzata	8,4	8,7	7,3	11,1	10,7	14,6	2,4	4,6	4,6	14,2	14,8	14,5	10,7	16,3	17,0
Proprietà innovativa	55,4	58,7	66,6	30,8	33,1	43,3	32,2	25,7	23,4	32,5	28,0	35,2	30,0	27,1	27,6
Ricerca e sviluppo	21,8	19,2	16,6	6,4	5,4	5,3	20,9	16,5	13,8	12,6	10,1	11,3	16,0	12,2	13,3
Prospezioni minerarie	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6	3,1	4,8	0,8	0,8	0,7
Originali di opere artistiche	0,1	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	1,6	1,8	0,0	0,0	0,0
Nuovi prodotti finanziari	21,7	29,6	42,0	14,0	20,5	32,8	0,4	0,3	0,3	0,1	0,1	0,2	1,1	1,5	1,7
Progettazione e design	11,7	9,6	7,8	10,4	7,1	5,2	10,9	8,9	9,3	14,7	13,1	17,0	12,1	12,6	11,9
Competenze economiche	36,2	32,6	26,1	58,1	56,2	42,1	65,4	69,8	72,0	53,4	57,2	50,3	59,3	56,6	55,4
Pubblicità	10,2	9,0	6,0	38,3	39,5	31,6	11,0	14,4	16,4	9,6	10,8	10,6	11,2	9,5	8,0
Ricerche di mercato	2,4	2,0	2,3	0,8	0,6	0,4	4,4	4,6	5,2	9,5	11,9	8,7	6,1	8,7	8,0
Capitale umano	8,2	6,4	5,1	7,3	5,6	2,8	17,3	16,6	14,2	12,1	9,0	7,6	16,9	12,9	10,2
Capitale organizzativo	15,4	15,1	12,7	11,7	10,5	7,3	32,7	34,1	36,1	22,1	25,5	23,4	25,1	25,4	29,2
acquistato	7,1	9,2	7,9	5,5	4,0	2,9	12,7	12,8	15,9	12,1	13,5	14,4	11,5	13,8	19,3
auto prodotto	8,3	5,9	4,8	6,2	6,4	4,3	20,1	21,3	20,2	10,0	12,0	9,0	13,5	11,7	9,9
<b>Totale</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborazioni su dati LUISSE Lab - INNOVDRIVE Project - FP7 - European Commission



**Tav. 6 - Composizione della spesa in beni intangibili - Paesi UE 1995-2005**

	Portogallo			Spagna			Svezia			Regno Unito		
	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005	1995	2000	2005
Informazione computerizzata	4,6	10,6	9,0	14,4	16,6	20,7	15,7	21,5	22,1	15,5	19,7	19,9
Proprietà innovativa	53,9	49,4	53,3	40,1	41,4	40,7	44,2	39,3	41,9	27,3	23,2	23,3
Ricerca e sviluppo	1,7	2,7	3,6	8,6	9,0	11,4	30,2	26,1	27,9	15,8	12,7	11,0
Prospezioni minerarie	2,0	1,9	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
Originali di opere artistiche	1,1	1,1	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,1	0,1
Nuovi prodotti finanziari	39,7	36,2	40,5	19,7	21,1	14,7	2,0	1,8	2,0	0,0	0,0	0,0
Progettazione e design	9,4	7,5	7,3	11,8	11,4	14,5	12,0	11,4	12,0	10,9	10,4	12,2
Competenze economiche	41,6	40,0	37,6	45,5	42,0	38,7	40,1	39,2	36,0	57,2	57,2	56,9
Pubblicità	7,4	10,0	6,8	13,6	14,1	12,0	7,2	6,8	6,1	10,4	9,9	8,6
Ricerche di mercato	2,1	3,1	3,3	5,6	4,9	4,8	2,1	2,2	1,9	4,0	3,7	4,7
Capitale umano	7,3	6,1	4,8	11,2	9,6	7,9	12,4	10,0	8,5	6,7	6,2	6,4
Capitale organizzativo	24,8	20,9	22,8	15,0	13,4	13,9	18,5	20,3	19,4	36,1	37,4	37,1
acquisto	17,7	15,9	16,0	5,1	5,2	5,6	11,7	15,0	13,5	8,6	13,0	12,7
auto prodotto	7,1	5,0	6,8	9,8	8,2	8,4	6,8	5,2	5,9	27,5	24,3	24,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: elaborazioni su dati LUIS Lab - INNOVDRIVE Project - FP7 - European Commission

## Produttività, conoscenza, nuovi modelli di *business*: il ruolo della classe dirigente

Dall'analisi della sezione precedente emerge quindi un paese, l'Italia, che investe relativamente poco nel capitale immateriale rispetto agli altri partners europei e che, come documentato in letteratura, sta vivendo una fase di prolungato declino economico<sup>5</sup>. Vediamo allora più da vicino quale è stato il contributo o il mancato contributo del capitale immateriale alla crescita italiana rispetto agli altri paesi dell'unione.

Nei sistemi contabili, i beni intangibili sono attualmente classificati tra gli *input* intermedi poiché si suppone che esauriscano il loro ruolo di fattori produttivi nell'arco di un solo periodo di tempo. In altri termini si ipotizza che non contribuiscano in nessun modo alla produzione futura. Di conseguenza le spese sostenute per acquistare "beni intangibili" sono contabilizzate tra i costi e non compaiono tra le componenti che spiegano la dinamica del Pil. Numerosi studi<sup>6</sup> hanno invece dimostrato che se classificato tra le spese per investimenti il capitale intangibile dà conto della dinamica della produttività del lavoro e del progresso tecnico e organizzativo consentendo di spiegare con maggior precisione la crescita del Pil. La spesa in Ricerca e Sviluppo (R&S) rappresenta in questo senso il caso più emblematico. Ad esempio, l'attività preparatoria svolta dalla Apple per il lancio dell'iPod, dallo sviluppo tecnologico al *marketing*, e le spese ad essa connesse, vengono considerate attività transitorie e quindi contabilizzate tra i costi sostenuti dalla Apple. In realtà, però in questo processo, l'attività di R&S effettuata dalla Apple svolge il ruolo di fattore produttivo a tutti gli effetti. Al pari di un macchinario come il tornio, le nuove conoscenze, generate dall'attività di ricerca e sviluppo, vengono utilizzate ripetutamente nel processo produttivo tanto da poter essere assimilate a un bene capitale. La considerazione esplicita della spesa sostenuta dalle imprese per sviluppare attività intangibili tra i beni capitali e non tra le spese correnti, fa quindi emergere un quadro della crescita economica di un paese sostanzialmente diverso da quello attuale mettendo in evidenza il ruolo fondamentale di nuove fonti di sviluppo.

Per valutare l'impatto dell'accumulazione di capitale intangibile sulla crescita è possibile scomporre la dinamica dell'offerta nei contributi derivanti dai fattori produttivi primari (lavoro e capitale) e dalla produttività totale dei fattori attraverso i modelli di contabilità della crescita. In particolare, la Tavola 7 riporta i risultati della scomposizione della crescita della produttività del lavoro evidenziando il contributo relativo del capitale per lavoratore (*capital deepening*) e della produttività totale dei fattori tenendo conto del ruolo del capitale intangibile. Il capitale per lavoratore viene scomposto a sua volta in due componenti: quella relativa al contributo alla crescita dei beni capi-

5. Vedi Daveri, Jona Lasinio, 2005.

6. Vedi Corrado, Carol, Charles Hulten, and Daniel Sichel, 2005, "Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework," in Carol Corrado, John Haltiwanger, and Daniel Sichel, eds., *Measuring Capital in the New Economy*, Chicago: University of Chicago.

tali intangibili (NI-CD) e quella riferita agli altri beni capitali<sup>7</sup> (NA-CD) in modo da cogliere con maggior precisione l'effetto dell'accumulazione di beni immateriali sulla crescita.

Nel decennio 1995-2005, i paesi che hanno registrato l'incremento della produttività del lavoro relativamente più elevato sono i paesi in cui il capitale intangibile ha fornito il contributo maggiore alla crescita. A un aumento della produttività del lavoro tra il 3,6 e il 2,7 per cento in media d'anno, il capitale intangibile ha contribuito di 0,44 punti percentuali in Svezia, 0,37 punti percentuali in Finlandia e 0,34 punti percentuali nel Regno Unito.

7. I beni intangibili, ad eccezione del *software* e delle opere dell'ingegno non sono attualmente capitalizzati nei sistemi di contabilità nazionale. Di conseguenza si distingue tra beni intangibili e altri beni capitali tra cui il *software* e le opere dell'ingegno che sono considerate beni di investimento dall'entrata in vigore del sistema dei conti del 1995, SEC95.

**Tav. 7 - Contributi alla crescita della produttività del lavoro - Capitale intangibile**

	1995-2005			1995-2000			2000-2005		
	LPG	CD	TFP G	LPG	CD	TFP G	LPG	CD	TFP G
Austria	1,95	0,88	1,06	3,00	0,96	2,02	1,29	0,90	0,38
Denmark	1,36	0,48	0,87	0,75	-0,19	0,95	1,85	1,12	0,72
Finland	2,77	0,38	2,37	3,19	-0,17	3,37	2,64	0,95	1,68
Germany (including ex-GDR from 1991)	2,10	1,17	0,92	2,11	1,01	1,09	1,94	1,17	0,76
Italy	0,14	0,44	-0,30	0,97	0,35	0,62	-0,29	0,56	-0,85
Netherlands	2,15	0,76	1,38	2,50	0,43	2,07	2,15	1,22	0,92
Portugal	1,73	2,03	-0,29	2,65	2,05	0,59	0,56	2,00	-1,41
Sweden	3,38	1,08	2,28	3,38	0,76	2,60	3,73	1,31	2,39
United Kingdom	2,50	1,01	1,48	2,66	0,96	1,68	2,19	1,08	1,10

Fonte: elaborazioni su dati LUISS Lab - INNODRIVE Project - FP7 - European Commission

Nei paesi a bassa crescita della produttività, come l'Italia (0,26 per cento in media d'anno) e la Spagna (0,24 per cento in media d'anno), invece il contributo del capitale intangibile è stato irrisorio, rispettivamente di 0,09 e 0,03 punti percentuali. Tale risultato evidenzia la debolezza di questi paesi rispetto agli altri partners europei che hanno invece investito in maniera considerevole nel capitale intangibile cogliendo l'importanza di ricorrere a nuove fonti di crescita per garantire lo sviluppo economico. Da notare inoltre che contrariamente a ciò che accade negli altri paesi membri in Italia e Spagna il contributo della produttività totale dei fattori (PTF) è stato negativo o trascurabile, rispettivamente di -0,17 punti percentuali e 0,07 punti percentuali, a conferma dell'uso non efficiente delle risorse produttive. In Italia, inoltre, questa tendenza è confermata anche dai dati più recenti che evidenziano per gli anni 2007-2009 una ulteriore contrazione del contributo della PTF pari al 3,4 per cento in media d'anno (ISTAT, 2010). Questo risultato avvalorava la tesi<sup>8</sup> secondo la quale il declino dell'economia italiana nell'ultimo decennio è da attribuire in gran parte alla riduzione della crescita della produttività del lavoro a sua volta determinata dal rallentamento della PTF che esprime una misura dell'efficienza con cui vengono utilizzati i fattori produttivi. L'Italia quindi non solo non usa in modo efficiente le proprie risorse produttive, ma non sta nemmeno cogliendo l'essenza del mutamento in atto negli altri paesi avanzati trascurando il ruolo del capitale intangibile che rappresenta sicuramente la più importante fonte di crescita nei paesi avanzati. La domanda da porsi è quindi "cosa possono fare le classi dirigenti per invertire questa tendenza e per mettere in primo piano i beni immateriali?".

Una delle strade possibili, seguita dalla maggior parte dei paesi ad alta crescita della produttività, è quella di investire in R&S dedicando risorse più cospicue alla scoperta di metodi di produzione migliori e di nuovi prodotti in grado di soddisfare le nuove esigenze del mercato globale. Alla base di ciò è necessario un considerevole investimento in capitale umano e organizzativo che costituisce insieme alla R&S una porzione sostanziale del capitale immateriale e che ormai è riconosciuto in letteratura come il modo per aumentare sistematicamente la produttività nelle economie avanzate.

Per valutare infine le caratteristiche dei beni intangibili come fonti della crescita della produttività si analizza il loro contributo relativamente al ruolo dei beni tangibili<sup>9</sup> tradizionalmente analizzati in letteratura.

La tavola 8 riporta la scomposizione delle fonti di crescita distinguendo il contributo del capitale tra tangibile (TAN-CD) e intangibile (INT-CD). Il contributo alla crescita del capitale intangibile è superiore al contributo del capitale tangibile in Finlandia (0,5 contro 0,2 punti percentuali), in Francia (0,38 contro 0,28 punti percentuali) e in Danimarca (0,57 contro 0,38 punti percentuali). In Finlandia, in particolare, questo risultato va attribuito a un notevole incremento della spesa in R&S, la cui quota rispetto al Pil è passata dal 2,5 al 3,5 per cento del Pil nel decennio in esame. In Italia, invece, il contri-

8. Daveri, Jona Lasinio (2005).

9. I beni tangibili sono le macchine e attrezzature, i mezzi di trasporto, le costruzioni.

**Tav. 8 - Contributi alla crescita della produttività del lavoro. Capitale intangibile vs capitale tangibile**

	1995-2005				1995-2000				2000-2005			
	LPG	NA - CD	NI - CD	TFP G	LPG	NA - CD	NI - CD	TFP G	LPG	NA - CD	NI - CD	TFP G
Au	2,07	0,83	0,26	0,97	3,16	0,91	0,29	1,94	1,38	0,85	0,25	0,28
Dn	1,39	0,45	0,20	0,73	0,88	-0,18	0,17	0,88	1,79	1,04	0,22	0,52
Fi	2,86	0,35	0,32	2,17	3,39	-0,16	0,36	3,19	2,53	0,88	0,28	1,35
De	2,16	1,10	0,21	0,84	2,28	0,95	0,19	1,13	1,92	1,09	0,22	0,59
It	0,18	0,42	0,05	-0,29	1,15	0,34	0,12	0,69	-0,38	0,54	-0,01	-0,90
Nld	2,10	0,71	0,16	1,22	2,65	0,40	0,25	1,99	1,89	1,14	0,11	0,64
Prt	1,86	1,92	0,23	-0,29	2,76	1,94	0,22	0,58	0,71	1,89	0,25	-1,40
Se	3,35	0,98	0,36	1,99	3,56	0,69	0,38	2,46	3,47	1,19	0,33	1,92
UK	2,53	0,92	0,23	1,36	2,91	0,88	0,34	1,67	2,04	0,99	0,14	0,90

Fonte: elaborazioni su dati LUIS Lab - INNODRIVE Project - FP7 - European Commission

buto del capitale intangibile è sostanzialmente inferiore rispetto agli altri paesi considerati, ma in linea con la Spagna, rispettivamente 0,13 e 0,10 punti percentuali.

Da quanto emerge anche dalla letteratura empirica, gli investimenti in beni intangibili stanno crescendo rapidamente e in alcuni paesi superano gli investimenti in beni tangibili. L'importanza crescente degli *intangibles* va ricondotta all'intensificarsi della concorrenza a livello globale, al rapido sviluppo delle nuove tecnologie, all'emergere di nuovi modelli di *business* e al peso sempre più rilevante dei settori dei servizi che hanno reso il capitale intangibile un elemento fondamentale per lo sviluppo delle imprese, delle industrie e delle economie nazionali. Inoltre, secondo quanto evidenziato da Baldwin et al (2009) gli investimenti in beni immateriali sono meno sensibili al ciclo economico rispetto alla spesa in beni tangibili. La loro idea è che gli *intangibles* sono *input* produttivi ad elevati costi di aggiustamento, come ad esempio il lavoro specializzato, e che di conseguenza reagiscono più lentamente alle fasi del ciclo economico. Questa caratteristica può essere estremamente importante per garantire maggiore stabilità nelle fasi recessive anche più gravi. Non a caso, la crisi economica globale, ha messo in risalto l'importanza di ricorrere a nuove fonti di crescita e tra di esse ha evidenziato il ruolo sostanziale delle politiche volte a stimolare l'accumulazione di capitale intangibile. Negli Stati Uniti, ad esempio, l'amministrazione Obama ha messo in atto un piano per trasformare il settore manifatturiero in un settore ad alta intensità di capitale intangibile - tecnologia, formazione dei lavoratori e capitale organizzativo<sup>10</sup>. L'idea fondamentale del piano di risanamento stabilisce che: *"Il capital intellettuale, come ad esempio i brevetti, la ricerca e sviluppo e le competenze gestionali, sono determinati fondamentali dei costi, dei tassi di crescita e della creazione di nuove industrie"*.

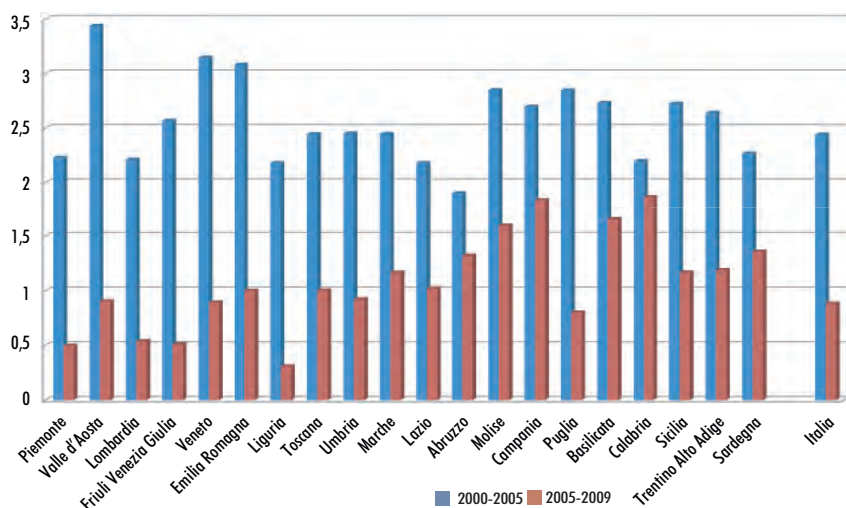
In quest'ottica gli *intangibles* costituiscono un elemento chiave per il risanamento. Di conseguenza, le classi dirigenti, con particolare attenzione alle autorità di politica economica, dovrebbero concentrare la loro attenzione sulle politiche per stimolare gli investimenti in beni intangibili e per la loro utilizzazione nei processi produttivi. Si potrebbe ad esempio pensare a una minore tassazione per il capitale intangibile e ad un sistema di incentivi alle imprese che impiegano le proprie risorse nella riorganizzazione del processo produttivo investendo cospicuamente nella formazione dei lavoratori.

10. Kenan Patrick Jarboe (2010), "Intellectual Capital and Revitalizing Manufacturing", Athena Alliance, February 2010.

## Infrastrutture immateriali, territorio e produttività

Il forte rallentamento della produttività dell'economia italiana ha caratterizzato il periodo 2000-2009, coinvolgendo progressivamente tutti i settori produttivi e le aree geografiche. Abbiamo visto nelle sezioni precedenti come l'Italia sia molto indietro nel processo di accumulazione di fattori immateriali rispetto agli altri paesi europei e come questa sia una delle potenziali ragioni della mancata crescita della produttività. Tuttavia per valutare chiaramente e in modo esaustivo tutte le possibili cause del rallentamento sarebbe necessario condurre l'analisi su più fronti. Date le caratteristiche strutturali dell'economia italiana, da sempre caratterizzata da forti divari territoriali, un aspetto rilevante da esaminare è la relazione tra produttività, territorio e dotazioni immateriali. A tale proposito, questa sezione propone un'analisi descrittiva dei divari territoriali tra le regioni italiane esaminando il ruolo della dotazione di infrastrutture immateriali, qui intese come dotazione di infrastrutture tecnologiche e di capitale umano specializzato, come fattore determinante per lo sviluppo del territorio. Le infrastrutture di comunicazione, e in particolare, la dotazione di tecnologie per l'informazione e la comunicazione (ICT), costituiscono un elemento rilevante per ridurre la distanza dai mercati internazionali e per stimolare i vantaggi competitivi locali; mentre la disponibilità di lavoratori specializzati nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione dovrebbe garantire un uso efficiente delle risorse tecnologiche. Scomponendo la dinamica della produttività del lavoro a livello territoriale (Fig. 2) si osserva un rallentamento generalizzato in tutte le regioni italiane nel quadriennio 2005-

**Fig. 2 - Produttività del lavoro - Regioni Italiane 2000-2009**

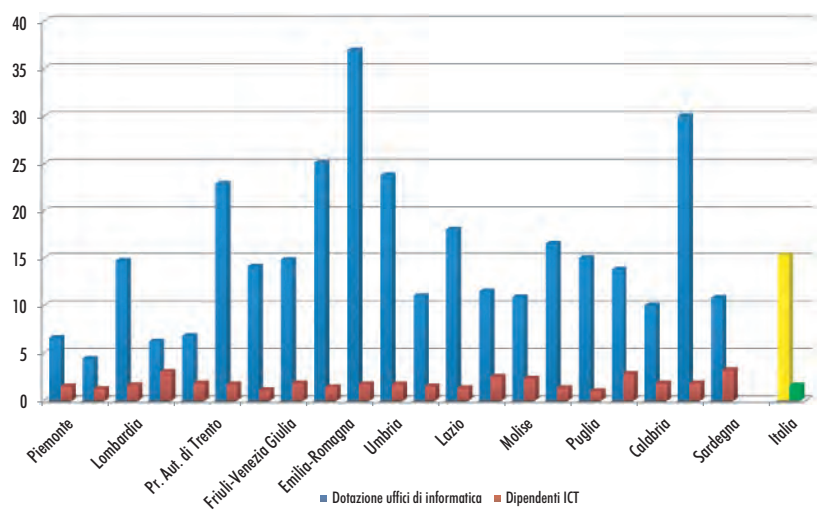


Fonte: elaborazioni su dati ISTAT



2009. L'entità del rallentamento è tuttavia piuttosto differenziata, con le regioni del Nord che hanno risentito maggiormente della recessione rispetto alle regioni del Centro e del Mezzogiorno a causa della diversa composizione settoriale (Banca D'Italia, 2010). In che misura la diversa dotazione di infrastrutture tecnologiche e di lavoro specializzato può dar conto di tali differenziali di produttività nelle regioni italiane?

**Fig. 3 - Dotazione servizi e dipendenti ICT - Regioni Italiane 2009**



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

La figura 3 riporta la quantità relativa di uffici di informatica e di lavoratori specializzati ICT nei comuni delle regioni italiane nel 2009. Dai dati emerge chiaramente che la dotazione di lavoro specializzato è piuttosto scarsa da Nord a Sud, ma con la maggiore concentrazione in Sardegna (3,2) e Basilicata (2,8). La dotazione di infrastrutture informatiche invece è abbastanza differenziata a livello territoriale. Toscana, Emilia Romagna, Veneto e Sicilia risultano le regioni maggiormente dotate di infrastrutture ICT mentre Piemonte e Valle d'Aosta sono le meno dotate. Lo stesso quadro emerge rispetto alle altre dotazioni tecnologiche utilizzate (Tavola 9). Il numero di personal computer per dipendente risulta più elevato in Sardegna (111,5), Veneto (103,9), Molise (99), Toscana (92,8) e Emilia Romagna (94,8); mentre è relativamente più basso nel Lazio e nel Mezzogiorno. La situazione non cambia se valutata attraverso altri indicatori come la dotazione di server o di strumentazioni GIS/CAD nei singoli comuni (Tavola 9). I dati indicano quindi una buona dotazione di infrastrutture informatiche in alcune regioni, come Toscana, Emilia Romagna e Veneto, associata però a un forte rallentamento della crescita della produttività del lavoro nel periodo 2005-2009.

**Tav. 9 - Percentuale dei comuni per principali dotazioni tecnologiche in ciascuna regione - Anno 2009**

Regioni	Comuni con:						
	Mainframe	Server	Lettori di smart card	Strumentazioni GIS	Strumentazioni CAD	GPS palmare	Personal computer per 100 dipendenti
Piemonte	2,1	73,6	39,1	21,2	30,4	2,6	88,7
Valle d'Aosta	1,5	92,9	36,9	26,8	50,5	6,9	93,8
Lombardia	4,1	93,1	63,7	19,4	54,2	4,5	92,2
Pr. Aut. di Bolzano	0,0	100,0	7,9	30,3	22,8	6,2	83,3
Pr. Aut. di Trento	3,7	98,0	81,3	33,2	55,5	4,6	89,3
Veneto	3,9	93,7	67,7	38,3	62,7	6,9	103,9
Friuli-Venezia Giulia	6,1	98,2	85,2	53,1	61,3	4,9	90,0
Liguria	3,4	69,7	26,9	23,0	38,7	4,6	83,3
Emilia-Romagna	6,3	94,1	66,1	50,0	82,1	16,0	94,8
Toscana	6,6	97,9	91,5	48,2	76,2	14,1	92,8
Umbria	2,2	95,5	54,6	42,0	58,9	13,0	99,5
Marche	5,0	94,2	76,6	24,5	59,1	8,2	87,1
Lazio	6,2	73,8	33,8	11,2	26,1	6,7	68,9

segue

**segue Tav. 9 - Percentuale dei comuni per principali dotazioni tecnologiche in ciascuna regione - Anno 2009**

Regioni	Comuni con:						
	Mainframe	Server	Lettori di smart card	Strumentazioni GIS	Strumentazioni CAD	GPS palmare	Personal computer per 100 dipendenti
Abruzzo	2,5	81,4	28,5	14,8	36,1	2,6	89,5
Molise	0,7	90,4	27,1	10,6	22,2	2,5	99,0
Campania	4,3	93,6	26,8	26,5	38,2	9,1	59,6
Puglia	4,0	91,0	45,8	32,1	48,7	8,1	85,5
Basilicata	0,0	80,4	43,3	12,4	36,3	3,3	84,1
Calabria	4,7	72,2	10,8	7,8	19,3	3,1	75,3
Sicilia	6,7	81,9	30,7	14,3	38,6	4,7	75,2
Sardegna	7,8	86,2	34,7	22,1	63,3	5,9	111,5
<b>Italia</b>	<b>4,2</b>	<b>86,6</b>	<b>48,3</b>	<b>24,7</b>	<b>46,5</b>	<b>5,9</b>	<b>84,8</b>

Fonte: Istat - Rilevazione sulle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle pubbliche amministrazioni locali - Anno 2009

In letteratura è ormai noto che il capitale umano e la dotazione di tecnologie (ICT) sono determinanti positive e fondamentali della crescita economica. Falk (2010) ad esempio, utilizzando i dati sulle regioni di 16 paesi europei, mostra che tanto maggiore è la dotazione di lavoratori ICT nell'anno iniziale tanto maggiore sarà l'incremento del Pil pro capite nei cinque anni successivi. Di conseguenza, le regioni che dispongono della quota più elevata di lavoratori specializzati crescono più velocemente delle altre. Ciò è legato al fatto che la presenza di lavoratori altamente qualificati facilita la diffusione di conoscenza all'interno della regione.

In conclusione, mettendo in relazione i dati sulla dotazione di infrastrutture ICT, di lavoro specializzato e di performance produttiva delle regioni italiane emerge chiaramente che uno dei problemi principali risiede nella carenza di lavoratori ICT soprattutto nelle regioni maggiormente dotate di infrastrutture informatiche che sono anche quelle in cui si è registrato il maggior rallentamento nella crescita nel periodo 2005-2009. Una buona dotazione di capitale umano è un elemento sostanziale per utilizzare le infrastrutture tecnologiche in modo adeguato.

In questo quadro, è quindi evidente che per ricominciare a crescere l'economia italiana ha bisogno di una classe dirigente decisa a compiere uno sforzo evolutivo, e che si impegni a sostenere le imprese e i lavoratori per stare al passo con le altre economie avanzate attraverso programmi di supporto alla creazione di conoscenza, il bene intangibile per eccellenza.

## Bibliografia

- Adams, J. (1990), "Fundamental Stocks of Knowledge and Productivity Growth, *Journal of Political Economy* 98(4), pp. 673-702.
- Baldwin, J.R., Gu, W., La France, A. and McDonald, R. 2009, 'Investment in Intangibles Assets in Canada: R&D, Innovation, Brand, and Mining, Oil and Gas Exploration Expenditures', *The Canadian Productivity Review*, Cat. no. 15-206- X, no. 026, Economic Analysis Division, Statistics Canada, Ottawa
- Bloom Nicholas & John Van Reenen, 2007. "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries", *The Quarterly Journal of Economics*, MIT Press, vol. 122(4), pages 1351-1408, November.
- Bloom Nicholas & John Van Reenen, 2010. "Human Resource Management and Productivity", *NBER Working Papers* 16019, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Bloom Nicholas & Raffaella Sadun & John Van Reenen, 2010. "Recent Advances in the Empirics of Organizational Economics", *CEP Discussion Papers* dp0970, Centre for Economic Performance, LSE
- Boothby D., A. Dufour, J. Tang (2010), "Technology adoption, training and productivity performance", *Research Policy* 39 (2010) 650-661.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L.M. and Yang, S. 2002, *Intangible Assets: Computers and Organizational Capital*, Center for eBusiness@MIT, Paper 138, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- Corrado, C.; Hulten, C. and D. Sichel (2005). Measuring Capital and Technology: An Expanded Framework. In: Corrado, C.; Haltiwanger, J. and D. Sichel (eds.), Measuring Capital in the New Economy, *National Bureau of Economic Research Studies in Income and Wealth* 65, 11-45. Chicago: The University Chicago Press.
- Corrado, C; Hulten, C. and D. Sichel (2006). Intangible Capital and Economic Growth, *NBER Working Paper* 11948.
- Falk, M. (2010), "IT workers and regional growth in Europe", *WIFO* working paper.
- Hao, J., Manole, V. and van Ark, B 2008, *Intangible Capital and Growth - An International Comparison*, *Economics Program Working Paper Series*, EPWP #08 - 14, The Conference Board, New York, December.
- Lev, B and Radhakrishnan, S. 2005, 'The valuation of organizational capital' in Corrado, C., Haltiwanger, J. and Sichel, D. (eds), *Measuring Capital in the New Economy*, *Studies in Income and Wealth*, vol. 65, National Bureau of Economic Research, Chicago, pp. 73-110.
- Lev, B. 2001, *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*, Brookings Institution Press, Washington DC.
- Rooijen-Horsten, M. van, Bergen, D. van den, Haan, M. de, Klinkers, A. and Tanriseven, M. 2008, *Intangible Capital in the Netherlands: Measurement and Contribution to Economic Growth*, Discussion Paper No. 08016, Statistics Netherlands, The Hague.

- Syverson C., 2010. "What Determines Productivity?", *NBER Working Papers* 15712, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Tomer, J.F. Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-being New York: Praeger Publishing Co., 1987.
- Van Rooijen-Horsten, M., van den Bergen, D. and Tanriseven, M. "Intangible capital in the Netherlands: A benchmark paper n. 08001", Statistics Netherlands, Discussion (2008).
- Walker, Francis A. 1887. "The Source of Business Profits". *Quarterly Journal of Economics*, 1(3): 265-288.

**parte terza**  
**giovani e donne, energie**  
**per il paese nel 150° dell'unità**





## capitolo 1 innovazione e mondo giovanile

a cura dei ricercatori di **AMC** - Associazione Management Club\*

*Giovani miei concittadini! [...] Non v'avilite perché i primi tentativi fallirono: nulla è perduto, se il coraggio non è perduto. Ponete una mano sul core - lo sentirete battere di potenza. Siate dunque potenti. Vogliate, e farete.*

*G. Mazzini, D'alcune cause che impedirono finora lo sviluppo della libertà in Italia, 1832*

### Le competenze e il ruolo della classe dirigente sul territorio

Il nostro Paese è noto per il grande potenziale di energie, idee e creatività che nel tempo ci hanno permesso di divenire una democrazia unitaria e una moderna potenza economica. Pur partendo da condizioni non sempre ottimali in termini di vantaggi competitivi, vuoi per motivi strutturali, vuoi a causa della non sempre avveduta gestione delle politiche di sviluppo, l'Italia ha potuto scalare le classifiche internazionali in termini di ricchezza prodotta, sviluppo, benessere e condizioni di vita.

Il tratto forse più caratteristico di questo "miracolo italiano" è rappresentato dalla capacità della nostra popolazione di produrre, innovare e competere, adottando soluzioni organizzative originali e creative. La focalizzazione sulla dimensione locale dell'agire economico, ma anche la positiva azione delle forze sociali ha permesso di non snaturare la tradizionale ricchezza dei "mille comuni", fondando lo sviluppo su basi fortemente saldate al territorio e ai saperi che lo caratterizzano.

Nell'ambito di questo processo, le classi dirigenti hanno tradizionalmente agevolato la

\* AMC - Associazione Management Club è un centro di studi e ricerche nato dalla volontà di Fondirigenti e LUISS, nonché dei loro rispettivi soci promotori, Confindustria e Federmanager, di promuovere una sede stabile di analisi, confronto, approfondimento e comunicazione su formazione e sviluppo della classe dirigente italiana. Il capitolo è stato curato da Giorgio Neglia, Direttore Ricerca AMC. Hanno collaborato Valentino De Pietro, Raffaella Maccherani, Alfonso Francia e Maria Chiara Furlò.

naturale autonomia degli attori del sistema sociale ed economico. Appare evidente come, a fronte dei drammatici mutamenti dello scenario di riferimento iniziati alla fine degli anni '80, proseguiti con l'integrazione europea e la globalizzazione dei mercati, ed esplosi con l'attuale crisi, sia oramai improcrastinabile una soluzione di continuità nelle modalità d'azione della classe dirigente, alla quale è richiesto un ruolo sempre più attivo nella definizione delle linee guida condivise per lo sviluppo. Mentre a livello centrale si sono osservate e in larga parte si continuano a rilevare difficoltà nell'implementare un sostanziale cambio di paradigma, a livello locale la situazione è quanto mai variegata anche se, nel complesso, pare più aperta all'innovazione.

La qualità misurata dall'efficacia dell'azione della classe dirigente territoriale risulta essere molto variabile in funzione delle condizioni di contesto e soprattutto dei contenuti effettivi delle scelte e delle azioni poste in essere da tutti gli operatori sociali, economici e della pubblica amministrazione.

Se è vero che gli episodi di cronaca recente evidenziano ancora grossi deficit nella capacità delle classi dirigenti locali non solo di tracciare le linee dello sviluppo future, ma anche semplicemente di risolvere i problemi del quotidiano, è altresì vero che - pur nel difficile scenario di una crisi ancora non del tutto alle spalle - c'è un'Italia che produce e innova con idee ed esperienze da valorizzare e diffondere, mettendo in rilievo la straordinaria capacità del nostro Paese di rispondere alle sfide della complessità con originalità ed efficacia.

Due i *driver* di queste esperienze: da un lato le risorse umane e, *in primis*, i giovani che dimostrano una straordinaria capacità progettuale, candidandosi a ricoprire attivamente i ruoli della futura classe dirigente, dall'altro le realtà locali nell'ambito delle quali le idee trovano la loro concretizzazione anche attraverso l'azione di manager e imprenditori impegnati per incrementare la dotazione di *know-how* e il livello di sviluppo.

Si tratta di tendenze importanti, segno di una vitalità e di una spinta propulsiva che partono dal basso e vedono nell'azione congiunta e nelle sinergie attivate tra i vari attori del tessuto sociale ed economico la loro chiave di lettura primaria. Tuttavia queste esperienze virtuose rimangono sottotraccia, sopraffatte dal dibattito generale sul ruolo dai più ritenuto negativo della classe dirigente nel disegnare la *roadmap* della crescita. Per dare la giusta evidenza a questi segnali, il presente capitolo intende sintetizzare e sistematizzare alcune delle principali esperienze di successo risultanti dalle attività di ricerca *on-field* realizzate da AMC sul territorio.

Nell'esaminare queste iniziative si sono identificate una serie di priorità d'azione, le "parole chiave dello sviluppo", che tracciano i contorni di una positiva azione delle classi dirigenti locali nelle modalità di approccio ai problemi (ma anche nell'elaborazione e gestione di iniziative), forniscono un contributo al miglioramento della competitività dell'intero sistema, innescando meccanismi virtuosi di trasferibilità e *benchmarking*.

Il *fil rouge* che lega le idee e le esperienze analizzate vede al centro la competenza come motore della generazione dello sviluppo e di una classe dirigente in grado di rispondere alle sfide delle complessità e dell'incertezza che dominano lo scenario attuale.

Sono infatti le competenze dei giovani e dei ricercatori le fonti primarie dell'innovazione e delle idee di *business* espresse dai territori. *Knowledge* che si produce, si accumula e si sedimenta non solo nelle scuole, nelle università e nei centri di ricerca, ma anche nelle imprese (sotto forma di innovazione implicita) e nelle organizzazioni espressione della società civile.

Le competenze sono tuttavia una condizione necessaria ma non sufficiente per generare sviluppo, competitività e benessere. È necessario quindi favorire la creazione di un "ecosistema" in grado di garantire i necessari processi di canalizzazione e moltiplicazione della conoscenza per massimizzare gli effetti positivi sull'economia e il tessuto sociale di riferimento. In sostanza si tratta di gestire al meglio le condizioni di contesto, con meccanismi che possano consentire allo stesso tempo di fissare obiettivi sfidanti e innovativi, premiare il merito e la competenza, senza dimenticare la socialità e le pari opportunità. Nello svolgersi di questa azione diventa necessario l'apporto delle varie componenti della classe dirigente (sia pubblica che privata), che devono agire in modo sinergico, facendo da volano all'intero sistema locale.

Ecco quindi che il territorio, pur in una fase storico-economica caratterizzata da una marcata spinta alla globalizzazione, torna ad acquisire il peso e la rilevanza che lo hanno sempre contraddistinto, specie nel nostro paese. Il territorio che genera competenze deve essere guidato e supportato affinché da queste competenze nascano e si sviluppino innovazione e crescita. La responsabilità dell'indirizzo e della gestione di questi processi spetta alle classi dirigenti che, almeno nei casi virtuosi esaminati, hanno dimostrato di possedere quell'insieme di competenze ed *expertise* in grado di governare "al rialzo" le dinamiche e le aspettative della popolazione e della *business community*.

In altri termini si tratta di quel *mix* vincente che nel IV Rapporto abbiamo individuato (cfr. *IV Rapporto Classe Dirigente*, § 2 parte terza, pp. 311-324) come fondamento del DNA della nuova classe dirigente caratterizzata da alti profili di preparazione, apertura alla dimensione internazionale, senso etico e attenzione alle risorse umane.

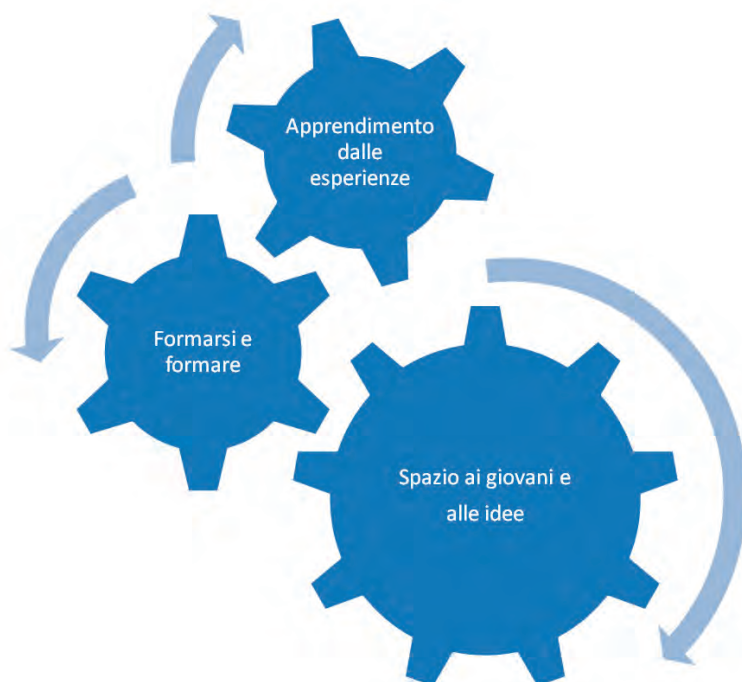
Questa classe dirigente, per svolgere al meglio tale ruolo di guida e indirizzo, ha introitato la consapevolezza dell'importanza di mantenere costantemente aggiornato il proprio patrimonio di competenze, attraverso il ricorso sempre più sistematico agli strumenti della formazione continua.

Nei casi e nelle esperienze esaminati, le classi dirigenti hanno infatti favorito la nascita di poli di ricerca e formazione votati all'eccellenza, ricorrendo in modo crescente anche a finanziamenti pubblici e privati. Hanno inoltre condiviso le linee e gli indirizzi di una *policy* di formazione continua, prendendo parte direttamente ad azioni di sviluppo manageriale tali da garantire di dotare il territorio di quel necessario livello di competenze indispensabili per migliorare la qualità e la quantità della propria azione.

L'impressione, quindi, è che la classe dirigente locale abbia colto la centralità e l'importanza dell'investimento in conoscenza per l'agenda dello sviluppo. Una consapevolezza che si esplicita in comportamenti coerenti sia sul fronte del miglioramento delle condizioni di contesto, sia su quello delle proprie stesse competenze e che quindi la riguarda più direttamente.

Si registrano, infatti, iniziative e azioni che insistono su tre fronti: I) supporto ai giovani e alle istituzioni formative e di ricerca; II) aggregazione tra i vari attori per massimizzare la crescita e l'apprendimento del territorio; III) crescita manageriale all'interno delle organizzazioni pubbliche e private nelle quali la classe dirigente stessa svolge la propria azione. All'esame delle caratteristiche e delle esperienze di queste tre linee di intervento, senza alcuna pretesa di esaustività e al solo fine di fornire una visione d'insieme dei fenomeni analizzati, sono dedicati i prossimi paragrafi.

**Fig. 1 - Competenze e classe dirigente**



# Dare spazio ai giovani e alle idee

Nelle giovani generazioni del nostro paese è presente un enorme potenziale di creatività e spirito imprenditoriale che non sempre riesce a trovare occasioni e modalità per esprimersi. Il comune sentire è quello che vede i giovani soffrire per la difficoltà a inserirsi attivamente nel mondo del lavoro e delle professioni e, ancor di più, nella classe dirigente, tradizionalmente caratterizzata da connotati gerontocratici.

Per questi motivi negli ultimi anni si è cercato di porre rimedio a questa situazione, istituendo "spazi" *ad hoc*, ovvero manifestazioni e progetti nell'ambito dei quali i giovani possano avere occasione di esporre e realizzare le proprie idee. Ecco quindi che con queste finalità si sono moltiplicate iniziative, premi e associazioni promosse da sinergici *deal* tra mondo dell'impresa, delle professioni, della ricerca e della finanza. Sebbene queste modalità dovrebbero in qualche modo rappresentare la regola e non l'eccezione, lo sforzo di fare sistema e offrire concrete opportunità ai giovani appare quanto meno lodevole e degno di nota.

È possibile classificare questa molteplice numerosità di iniziative a seconda della loro principale finalizzazione. Si individuano quindi iniziative nate in ambito universitario che si propongono di favorire l'incontro tra ricerca e mondo economico; iniziative più marcatamente finalizzate a favorire lo sviluppo e il finanziamento di idee imprenditoriali; e, infine, iniziative volte a promuovere l'espressione di idee originali sul fronte del miglioramento della vita sociale ed economica del territorio, nella direzione del raggiungimento del bene comune.

**Fig. 2 - Le iniziative per dare spazio ai giovani**



Un primo macro ambito di intervento è quello volto a facilitare i processi di innovazione nel mondo produttivo e i legami tra il mondo dell'università e quello dell'impresa, mediante *spin-off* universitari e incubatori di impresa. Si tratta di iniziative che vedono unite le maggiori espressioni della società civile, il mondo della ricerca, nonché l'associazionismo nell'offrire, anche attraverso rigorosi processi di selezione, occasioni di visibilità e di concreta realizzazione a idee promosse da giovani ricercatori universitari, finalizzandole alla concretizzazione di un prodotto/servizio e, in alcuni di casi, di un'impresa.

Ricordiamo, a questo proposito, l'iniziativa avviata attraverso il Ministero delle attività produttive che finanzia il progetto IUNet (gestito dall'Associazione Incubatori Universitari - AIU), che dal 2003 ha permesso di avviare il Premio Nazionale per l'Innovazione (PNI), una sorta di "coppa campioni" dei migliori progetti di impresa nati in ambito universitario organizzato da cinque Start Cup. Per sfruttare l'esperienza di IUNet e di PNI, è nata PNICube, associazione che si occupa di politiche di trasferimento tecnologico attraverso la creazione di imprese innovative dal mondo della ricerca accademica.

Il modello di sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali dal mondo accademico seguito da PNICube prevede l'implementazione di due interventi organizzativi sequenziali: prima le Start Cup locali (e il Premio Nazionale per l'Innovazione) con l'obiettivo sia di diffondere cultura d'impresa tra gli studenti e i ricercatori delle Università sia di selezionare le migliori *business idea*; successivamente, gli Incubatori forniscono quei servizi tangibili (uffici, connessione internet, ecc.) e intangibili (consulenza manageriale, *networking*, ecc.) necessari alle nuove imprese per raggiungere il successo.

I risultati conseguiti dalle Start Cup aderenti all'associazione sono di grande rilevanza. Nel 2010, le 16 *business plan competition* locali aderenti al Premio Nazionale per l'Innovazione svoltosi a Palermo, hanno generato complessivamente: 786 idee di *business* raccolte; 2.149 i partecipanti coinvolti; 354 *business plan* presentati, 29% di progetti di *Information Technology* sul totale delle idee; 27% delle presenze femminili nei team.

Il PNI si ispira alla \$100K Entrepreneurship Competition del Massachusetts Institute of Technology. Il Premio del 2010 ha visto sfidarsi 60 progetti d'impresa innovativi selezionati su tutto il territorio nazionale.

I Progetti spaziano dall'*hi-tech* alle nanotecnologie, dalla farmaceutica ai beni culturali, dall'ambiente alla diagnostica, e che quest'anno hanno come settore più gettonato la salute (32%). Segue l'*Information and Communication technology* con il 20% dei progetti presentati. Il Sud Italia ha il primato di rappresentanza femminile: sono 21 in totale le donne contro le 19 partecipanti del Nord Italia e le 8 del Centro (tutte le schede sono pubblicate sul sito [www.palermo.pni.it](http://www.palermo.pni.it)). I tre progetti vincitori saranno accompagnati al mercato attraverso contatti con i principali esponenti italiani dell'innovazione in campo scientifico e finanziario.

**Tab. 1 - Progetti e settori PNI 2010**

TITOLO	SETTORE
AMANUENS (Threeplicate)	Informatica
EMOTICA GAMES	Informatica/ <i>Gaming</i>
COMFTECH	Abbigliamento/Medicale
PROXENTIA	Biomedicale/Analisi
ECOOIL MILANO	Riciclo/Ambiente
IPADLAB	Biomedico/Ambiente
RSENS	Ambiente
BE.TUBE	Metallurgico
VOLTA ELECTRONICS	Elettronica/Ambiente
ET99	Elettronica/Elettricità
A.P.C.	Biomedicale
DREAM BRAIN	Biomedicale
BIOTECHWARE	Biomedicale
TRAMPOLINE	Informatica/Telefonia
IDROLIFE	Disinfezione
PERSONAL GENOMICS	Biomedicale
PMC TEAM	Biomedicale
SAMPL	Elettronico/Musicale
SILTEA	Restauro/Arte
CGT SPINOFF s.r.l	Geofisica
KIWI ROBOTICS	Information Technology
NOXAMET	Farmaceutico
CARE	Ambiente
ICT4LIFE	Biomedicale/Tecnologia
TECHNOSOLART	Fotovoltaico/Arte
ARCHEOBRAIN ITALIA	Informatica/archeologia

*segue*

**segue Tab. 1 - Progetti e settori PNI 2010**

TITOLO	SETTORE
PHARMY-KNIFE	Farmaceutico
WNMP	Elettronica/nautica
AMOLAB	Biomedico
BIOFORDRUG	Biomedico
T&A TECNOLOGIA E AMBIENTE	Tecnologia/ambiente
TYPE ONE	Medico/Cosmetico
BREADCRUMB	Tecnologia/gps
SEAVAR	Tecnologia/gps
SMARTUAV	Tecnologia/Aerospaziale
PAN-BRIDGE	Nanotecnologia
MIRC	Medicale
PANOPTES	Modellismo dinamico
SCENARI	Informatica/Consulenza
NICOCREA	Chimico/Ambiente
TM.T	Tecnologia/ Medicale
CALABRIABIOMEDICALRESEARCH	Biomedico
GEOSAFER	Informatica/Ambiente
ISHTAR	Benessere/Medicale
SAFETY OF BRIDGE STRUCTURES	Elettronico
EPIC	Farmaceutico
DIAMOND MONO TILE	Edilizia
DEMAPHARM	Farmaceutico
MENSOLE	Design/Arredamento
STS	Fotovoltaico
Nuovo metodo per la gestione e la verifica della catena del freddo	Alimentare

*segue*



**segue Tab. 1 - Progetti e settori PNI 2010**

TITOLO	SETTORE
UP - UNDERGROUND POWER	Elettronico
TESSUTI CERAMIZZATI	Tessile
PRODUZIONE CERAMICI TRASPARENTI	Ceramica/Illuminazione
QUIPU	Biomedicale
MAGTA	Biomedicale
AMOLAB	Biomedicale
ICAREMOBILE	Informatica/Telefonia
QUANTUM SOLAR	Energetico
SM&T	Biomedicale
TU.A	Alimentare

## *I vincitori del PNI*

### **1° classificato: AMOLAB (Puglia)**

Il settore dell'ostetricia ginecologica, e in particolare il monitoraggio della progressione del parto, soffre di una importante lacuna di tipo tecnologico non essendo presente a oggi alcun dispositivo che permetta di misurare in modo non invasivo e obiettivo i principali parametri relativi al parto stesso.

L'iniziativa AMOLAB nasce dall'incontro di talenti e competenze differenti con un team composto da ricercatori del CNR di Lecce con numerosi anni di ricerca in ambito bioingegneristico e di studio dello stato dell'arte in ambito ostetrico e giovani imprenditori con grande esperienza a livello manageriale e commerciale nel settore biomedicale. Con AMOLAB si intende aumentare la confidenza in sala parto durante il travaglio, attraverso lo sviluppo e commercializzazione di un dispositivo medicale ad ultrasuoni in grado di misurare tutti gli indicatori di avanzamento di un parto in modo automatico, oggettivo, non-invasivo, e quindi indipendente dalla sensibilità dell'operatore. Attualmente, i parti di tipo operativo arrivano fino al 40% dei casi con un errore di diagnosi sulla progressione del parto nel 50-80% dei casi da parte di medici esperti, il che comporta enormi rischi per la salute di gestante e nascituro. Inoltre, la frequenza dei tagli cesarei in Italia si attesta intorno al 38% con picchi di oltre 60% in alcune regioni e in rapida crescita rispetto allo scorso decennio (24% in Europa; 29% in USA; contro un tetto massimo del 15% posto dalla World Health Organization). AMOLAB porterà enormi benefici sia ai pazienti che agli operatori medici consentendo una riduzione del rischio nel processo decisionale dei medici in quanto renderà disponibili indicatori oggettivi e in *real time*

di progressione del parto consentendo di fare scelte con più sicurezza e riducendo il numero di interventi chirurgici in sala parto limitandoli solo ai casi necessari.

Il dispositivo, frutto di un brevetto nazionale e uno internazionale, è in fase avanzata di sviluppo avendo già completato la definizione della tecnologia, la validazione clinica con prove strumentali ed essendo il prodotto già in forma prototipale.

## **2° classificato: ET99 (Piemonte)**

Il dispositivo ET99, basato su tecnologia brevettata, consente di realizzare convertitori con minor costo di produzione, con ingombri ridotti e con un rendimento superiore rispetto alle tecnologie esistenti. Questo perché si può fare a meno dei tradizionali induttori e condensatori di filtro. ET99 si basa su una tecnologia radicalmente innovativa che si inserisce in un vasto mercato in espansione: energie rinnovabili (fotovoltaico, eolico, idraulico leggero), elettrochimico, azionamenti a velocità variabile di motori per il comando delle macchine operatrici, rad-drizzatori industriali per le *utilities*, dispositivi per la trazione elettrica. L'originale configurazione permette di integrare nella parte elettronica di potenza, in pratica quasi di eliminare, i necessari induttori e condensatori di filtro delle apparecchiature, pur assicurando forme d'onda di tensione e corrente compatibili con le più stringenti specifiche di utenti e gestori della rete di distribuzione. Sono così sensibilmente ridotti dimensioni e pesi delle apparecchiature e conseguentemente i costi relativi del dispositivo completo. Ne deriva un altissimo rendimento del sistema (fino al 99%) con un risparmio almeno del 3-4% rispetto ai sistemi attualmente in produzione. Tale valore tradotto in perdite di potenza diventa particolarmente significativo (per esempio sono 3-4 kW per un convertitore da 100 kW). Il vantaggio è esaltato quando viene richiesto di realizzare convertitori in armadi completamente chiusi (grado di protezione IP54). La soluzione ET99 permette quindi di semplificare enormemente i sistemi dedicati all'estrazione di calore dalle apparecchiature come radiatori, scambiatori di calore, climatizzatori, ecc. La soluzione è ora disponibile fino a tensioni di rete in BT (690V), ma è adatta ad essere impiegata anche in media tensione, con conseguenti enormi potenzialità di sviluppo sui sistemi di grande potenza (>1MW).

## **3° classificato Ipad Lab (Lombardia)**

Terzo posto per Ipad Lab, prodotti e servizi per la diagnosi delle malattie delle piante coltivate e la certificazione delle produzioni vegetali su base biomolecolare, della Start Cup Milano-Lombardia:

La globalizzazione è un'opportunità e una sfida per l'agricoltura. La competitività va difesa e accresciuta grazie a standard qualitativi sempre maggiori, che partono dalla certificazione della salute delle piante, soprattutto perché l'incremento degli scambi internazionali facilita, purtroppo, anche la diffusione di patologie vegetali ad alto impatto economico.

IPADLAB si focalizza sullo sviluppo e l'applicazione di tecniche avanzate di diagnostica biomolecolare. Il vantaggio dell'analisi del materiale genetico (DNA/RNA) rispetto a tecnologie convenzionali (saggi biologici ed immunologici), in termini di sensibilità, specificità, disegno razionale, versatilità e potenziale di sviluppo, giustifica questa scelta strategica. La miniaturizzazione e l'automazione applicabili alle analisi molecolari consentono ad IPADLAB di raggiungere

economie significative e alti volumi di analisi effettuabili in tempi brevissimi, a prezzi competitivi rispetto ai metodi tradizionali. Gli acidi nucleici analizzati da IPADLAB, a differenza del materiale vegetale fresco, possono essere trasferiti a lunga distanza mantenendo intatte le tracce della presenza di eventuali patogeni, senza al contempo costituire una minaccia di diffusione delle malattie. Questo vantaggio consente di evitare le barriere logistiche e regolatorie che impediscono di svolgere le analisi fitosanitarie in una sede remota rispetto al luogo di produzione del materiale vegetale. IPADLAB, tramite un network di unità di supporto delocalizzate (pre-lab units), può quindi svolgere le analisi su scala globale, divenendo punto di riferimento per l'agevolazione dei flussi di import-export in campo agricolo.

Fonte: [www.palermo.pnicube.it](http://www.palermo.pnicube.it)

Una seconda importante opportunità offerta ai giovani proviene dal mondo della finanza e in particolare dai *venture capitalist* che offrono concrete possibilità di finanziamento delle idee di *business*.

Sebbene si tratti di una modalità che nel nostro paese si sta sviluppando solo di recente, si registrano alcuni primi segnali di vitalità. L'azione di questi operatori finanziari è quanto mai positiva perché aggiunge risorse private a quelle pubbliche destinate ai giovani e all'innovazione, ampliando le opportunità e le occasioni di tradurre le idee in concrete iniziative imprenditoriali e occupazionali per i giovani.

L'azione dei *venture capitalist* è inoltre positiva nella direzione in cui favorisce un approccio pragmatico all'innovazione e spinge il mondo della ricerca a confrontarsi con le dinamiche e le esigenze di un mercato dei capitali sempre più selettivo nelle scelte di investimento operate sempre più su scala globale.

Tra le varie iniziative ricordiamo quella promossa dall'Associazione Italiana investitori informali in capitale di rischio e denominata "IBAN" - Italian Business Angels Network (esiste anche un corrispettivo europeo dell'associazione), che rappresenta un buon esempio di come le competenze e i capitali dei "senior" possano essere messe a disposizione dei giovani per lo sviluppo di idee di impresa.

L'associazione si ispira al modello americano dei *business angels*, ossia di titolari di impresa, *managers* in attività o in pensione, che dispongono di mezzi finanziari (anche limitati), di una buona rete di conoscenze, di una solida capacità gestionale e di un buon bagaglio di esperienze. Hanno il gusto di gestire un *business*, il desiderio di acquisire una partecipazione in aziende con alto potenziale di sviluppo e l'interesse a monetizzare una significativa plusvalenza al momento dell'uscita; l'obiettivo dei *Business Angels* è quello di contribuire alla riuscita economica di un'azienda e alla creazione di nuova occupazione.

È previsto che i *Business Angels* si organizzino in reti locali, conosciute come B.A.N. (*Business Angels Network*), strutture permanenti che consentono ai *Business Angels* di incontrare imprenditori alla ricerca di capitale e di competenze manageriali.

**Fig. 3 - Distribuzione dei BAN in Italia**



Possono essere soggetti promotori e attori del network locale: persone fisiche, come i *Business Angels*, particolarmente attivi nella zona e/o impegnati in associazioni o enti locali enti e/o organizzazioni come le Camere di Commercio, i *Business Innovation Centre* (BIC), le associazioni industriali, le agenzie di sviluppo locale, le agenzie per il lavoro, le banche, le società attive nel capitale di rischio o nel *temporary management*, le società di consulenza, gli studi di avvocati e commercialisti, ecc.

Sul sito dell'associazione è possibile da un lato inserire direttamente la propria idea per il finanziamento così come avere consigli per lo sviluppo della stessa dal punto di vista progettuale, dall'altro proporsi come *business angel*, mettendo a disposizione dei giovani la propria esperienza nella gestione di imprese innovative.

## Le success stories di IBAN

### CALLIMACO

Callimaco è una *start up* nel settore delle biotecnologie. Nasce da una *elevator pitch* inviata dai ricercatori dell'Università di Pisa che hanno fatto una straordinaria scoperta (Daniele Biasci e Guido Giudetti). La scoperta consiste nei tempi di ricerca per l'analisi sui microarrays Affymetrix Gene Chip™ (sono usati per esaminare il profilo d'espressione di un gene o per identificare anche tutto il patrimonio genetico di un organismo).

### ROADRUNNERFOOT

La Roadrunnerfoot Engineering s.r.l. nasce su iniziativa di Daniele Bonacini, (ingegnere meccanico e atleta paraolimpico di Atene 2004, in quanto amputato) come *spin off* dell'ex - Politecnico Innovazione di Milano. La Roadrunnerfoot Engineering s.r.l. è la prima azienda italiana che progetta, produce e vende ausili per disabili tra cui soprattutto componenti per protesi ortopediche.

### ACHTOONS

Achtoons nasce nel 1999 come cooperativa con l'ambizione di valorizzare l'animazione in tutte le sue possibili applicazioni: dal cinema alla televisione, dal web alla pubblicità, passando per il documentario ed il filmato educativo.

### MINTEOS

Minteos sviluppa prodotti tecnologici innovativi per il monitoraggio ambientale e per la prevenzione dei disastri naturali.

Fonte: [www.iban.it/](http://www.iban.it/)

C'è infine una terza area di aggregazione e di opportunità per le idee dei giovani. Si tratta di quella che ricomprende le iniziative promosse da associazioni pubbliche o private che favoriscono l'espressione delle idee delle giovani generazioni attraverso iniziative concorsuali non limitandosi alla sola sfera delle attività imprenditoriali, ma fornendo l'espressione di idee e proposte che riguardano anche aspetti della vita sociale, economica e politica del paese e delle collettività di riferimento.

Tra queste esperienze segnaliamo il progetto ItaliaCamp. L'iniziativa, che mira allo sviluppo dell'innovazione sociale e realizzata con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei Ministri, si avvale della collaborazione di oltre cinquanta università italiane e straniere, i loro dipartimenti, centri di ricerca nazionali e internazionali, fondazioni e *Think Tank*. Il progetto associativo nasce con l'obiettivo di costruire - partendo dai centri universitari nazionali e internazionali - una rete progettuale, permanente e intergenerazionale; una rete di persone che intende attivare un nuovo processo di coinvolgimento e partecipazione di tutte le componenti della società civile del nostro Paese e che attraverso la discussione, la raccolta e l'elaborazione di idee sia in grado di realizzarle.

L'ambizione dell'Associazione è di contribuire attivamente alla crescita di una nuova coscienza partecipativa attraverso un nuovo modello di coinvolgimento dei giovani, uti-

lizzando la metodologia del BarCamp; individuare e sostenere la formazione di nuove *leadership* individuali e collettive che possano lavorare concretamente per il benessere del Paese; promuovere idee che mettano al centro il cittadino nel rispetto dei principi di sostenibilità sociale, ambientale ed economica.

Il progetto nasce con il lancio del Concorso "La Tua idea per il Paese" e la realizzazione di 4 BarCamp (Roma, Lecce, Bruxelles e Milano) a partire da ottobre 2010. Sulla tradizione dell'Università di Stanford, il BarCamp rappresenta una modalità di confronto che mutua nel reale le più innovative logiche della rete, una conferenza collaborativa e destrutturata (unconference), in cui nessuno è spettatore e tutti contribuiscono alla riuscita dell'evento, esponendo la propria idea in 5 minuti e ascoltando, in 10 minuti, l'opinione degli altri partecipanti.

"La tua Idea per il Paese" è un concorso finalizzato a raccogliere e selezionare le idee più innovative. In occasione dell'evento conclusivo dell'ItaliaCamp, si darà avvio al processo di realizzazione delle idee vincitrici, mediante il loro affidamento ad apposite "unità di progetto" (cd. Italia Units), che si occuperanno di facilitare la loro concreta esecuzione.

Il processo di raccolta delle idee avviene virtualmente sulla rete. I partecipanti hanno poi l'opportunità di presentare la propria idea in uno dei 4 Barcamp secondo le varie aree di interesse: Ricerca, Scienza e Tecnologia; Energia, Infrastrutture e Ambiente; Economia, Finanza e Mercati; Politica, Istituzioni e Pubblica Amministrazione; Lavoro e Impresa; Cultura e Società.

A conclusione di ogni BarCamp si riunisce un Comitato Scientifico, che seleziona le 10 idee vincitrici nelle diverse aree di interesse tra le quali il Comitato Strategico del progetto sceglie le 10 idee che saranno concretamente realizzate. La cura e lo sviluppo di queste ultime è affidato ad appositi gruppi di progetto (le "Italia Units") composti dai soggetti ritenuti più idonei a facilitare la realizzazione delle Idee e dai potenziali soggetti finanziatori e/o investitori interessati alle idee medesime.

La poliedricità e democraticità del progetto Italia Camp permette a chiunque di "salire in cattedra", proporre un argomento e parlarne agli altri, con lo scopo di favorire il libero pensiero, la curiosità, la circolazione e la diffusione delle idee. L'evento verrà replicato ogni biennio così da permettere la selezione dei progetti e la loro realizzazione. Di seguito si presenta una sintesi delle idee vincitrici del BarCamp di Roma, classificate per le diverse aree di interesse.

## Le idee finaliste del BarCamp del Centro Italia

AREA: ENERGIA E AMBIENTE

### **Hybioflex**

Produzione flessibile di idrogeno da biomassa per la generazione di energia elettrica e calore su piccola scala a bassissimo impatto ambientale e alta efficienza. L'idea proposta si colloca nella cornice di un'attività di ricerca mirata alla diffusione del modello di sviluppo sostenibile legato al concetto di ciclo chiuso, nel quale le risorse non siano consumate, ma vengano utilizzate e riutilizzate nel tempo. L'iniziativa si propone di sviluppare piccoli impianti di gassificazione di biomassa accoppiati a sistemi di produzione di potenza elettrica, permettendo un utilizzo efficace di quelle biomasse definite "da filiera corta", il cui punto di reperimento è vicino al punto di utilizzo energetico.

AREA: CULTURA E SOCIALE

### **Riciclibro**

Il progetto intende realizzare una piattaforma informatica - logistica operativa per il riutilizzo e riciclo di libri e testi provenienti da dotazioni private o pubbliche per il miglior affidamento presso biblioteche, centri culturali e sociali e in alternativa garantire, nelle situazioni di non utilizzo, il riciclo sistemico di carta con appositi centri di raccolta specializzati sul territorio nazionale al servizio di biblioteche locali, centri culturali ed enti pubblici dedicati.

### **Qualità dell'apprendimento in ambienti interculturali nelle scuole primarie**

Il progetto consiste in uno studio sull'apprendimento dei bambini italiani e non italiani, con l'obiettivo, da un lato, di analizzare l'eterogeneità nel rendimento e dall'altro di confrontare gli ambienti di apprendimento scelti in base alla variabile della maggiore o minore presenza di bambini migranti nella scuola. Tale studio si propone d'essere un valido strumento per rispondere ai dubbi e alle contraddizioni sull'inserimento dei bambini non italiani nelle scuole.

AREA: INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

### **ECCECustomer**

Piattaforma web per il Social Customer Relationship Management che incorpora algoritmi di *Data mining* e di Raccomandazione in grado di fornire ai *brand* la capacità di creare campagne su diversi Social Network, misurarle e predire il ROI (ritorno dell'investimento) delle stesse utilizzando un unico punto di accesso. Il fine ultimo è dotare l'azienda di uno strumento strategico che consenta di aumentare la capacità di generare e gestire costantemente *leads* ed automatizzare i processi di gestione degli *influencers* all'interno dei canali ufficiali sviluppati all'interno dei Social Networks.

AREA: INFRASTRUTTURE

### **Asta per la Localizzazione**

L'idea propone un nuovo approccio amministrativo nella localizzazione delle grandi infrastrutture. Si propone l'adozione di un modello procedimentale che sia in grado di convogliare in un unico modello le positività dei regimi attualmente esistenti, ossia quello accentrato dell'intesa debole o forte e quello decentrato con autolimiti. A tal fine, vengono ripartiti in maniera

più netta i poteri di iniziativa e le responsabilità tra centro e periferia; viene individuato il principio generale della equa ripartizione del carico infrastrutturale tra i diversi territori e infine, per favorire la partecipazione dal basso, si propone la creazione di mercati artificiali delle localizzazioni, nella duplice forma di gare per le compensazioni fra comunità oppure meccanismi di incentivi/sanzioni a territori all'interno di macro-regioni.

AREA: ECONOMIA, FINANZA E MERCATI

***"Intangibles assets": la ricchezza nascosta***

L'idea è stata presentata da una Commissione di Studio interna all'Associazione dei Dottori Commercialisti e dei Revisori Contabili e mira a realizzare un sistema per l'identificazione, la misurazione e il *reporting* di tutti quei valori aziendali "latenti" (risorse umane, organizzazione, prodotti/servizi, fedeltà della clientela), intangibili appunto, che costituiscono la ricchezza delle imprese e che attualmente non trovano una "collocazione" nei tradizionali sistemi di rappresentazione economico-patrimoniale. L'obiettivo finale è quello di stimolare l'impresa a generare la crescita, nel tempo, di detti valori, allineare i valori economico-contabili a quelli generalmente riconosciuti dal mercato, migliorare l'accesso al credito da parte delle imprese, permettere al sistema-paese di includere detti valori nei suoi indicatori di ricchezza.

AREA: RICERCA E SCIENZE

**AVATHER (AVAtar THERapy): riabilitazione interattiva a distanza**

AVATHER è una nuova tecnologia pensata per fornire un'assistenza sanitaria di qualità a domicilio ed a costi contenuti e basata su principi, scoperti recentemente, del controllo neurale del movimento. I protocolli riabilitativi saranno eseguiti in un ambiente virtuale nel quale un avatar del paziente a casa interagisce con un avatar del terapeuta in ospedale. Paziente e terapeuta controlleranno i loro avatar tramite un abito sensorizzato e riceveranno un feedback visivo tramite monitor stereoscopici. L'avatar del paziente sarà controllato dai segnali elettrici associati all'attivazione dei muscoli. Sarà inoltre possibile monitorare quantitativamente e in modo continuativo l'efficacia della terapia.

**Nuovo sistema di marcatura per la verifica e il management della catena del freddo**

L'idea nasce dall'ideazione di uno speciale materiale che, se aggiunto ai normali inchiostri da stampa, li rende capaci di evidenziare superamenti della corretta temperatura di conservazione. Un piccolo trattino stampato con un inchiostro contenente questo materiale su una confezione di latte o su un'ampolla di vaccino permette all'utilizzatore finale di capire non solo se il prodotto ha superato una certa temperatura ma anche per quanto tempo. È sufficiente che sopra questo trattino venga passato un apposito lettore, facilmente integrabile in un lettore di codice a barre. Sarà possibile una fusione di dati logistici con dati relativi allo stato di conservazione e questo permetterà ai gruppi alimentari di gestire meglio le scorte con conseguente risparmio energetico.

AREA: IMPRESA E LAVORO

**DAI (Dottorandi in apprendistato per l'Innovazione)**

Il progetto mira a portare a sistema e standardizzare l'utilizzo dei dottorandi di ricerca da parte delle imprese produttive e dei servizi, di ogni settore merceologico. Il processo proposto mira



dunque a realizzare un reciproco coinvolgimento delle aziende e delle università attraverso una collaborazione nella costruzione dei dottorati e dell'offerta formativa, attraverso la possibilità di conciliare periodi di formazione tradizionale a periodi di formazione in assetto lavorativo grazie al contratto di apprendistato. L'idea è quella di avvicinare il mondo universitario e della formazione al mondo del lavoro, contribuendo a colmare quella distanza che ancora oggi rappresenta uno dei punti di debolezza del nostro Paese e del nostro tessuto produttivo.

AREA: POLITICA E P.A.

### **SRL per tutti**

L'idea trae spunto dalla vitalità imprenditoriale tipica dell'esperienza anglosassone (solo per fare un esempio, Google inc è stata fondata a Stanford nel 1998 da due studenti appena venticinquenni) e intercetta il bisogno e la sete di imprese giovani e innovative nel nostro Paese, proponendosi di abbattere barriere normative, minimizzare i costi e contenere i rischi per la nascita di una SRL che sia davvero alla portata di un giovane con un'idea di successo. L'idea è stata apprezzata soprattutto per la sua semplicità, fattibilità e realizzabilità pratica e per le sue ricadute sociali, generazionali e di sistema.

*Fonte: [www.italiacamp.it](http://www.italiacamp.it)*

Nell'insieme le iniziative sopra descritte evidenziano la vitalità e ricchezza di idee e proposte che provengono da nostri giovani, così come la necessità e l'opportunità di offrire a queste il necessario supporto affinché le stesse trovino modo e maniera per esprimersi al meglio. In questa operazione è necessario mettere in rete le esperienze e le competenze dei vari soggetti interessati: un'azione prioritaria per le diverse componenti della classe dirigente.

Per garantire qualità e continuità a queste spinte propulsive, i ceti dirigenti devono innanzitutto abbattere gli "steccati" nei quali si sono tradizionalmente trincerati. La complessità che caratterizza il tessuto sociale ed economico determinato dalla competizione internazionale impone risposte sistemiche e condivise. L'azione di tutti deve quindi essere orientata a individuare le specificità dei vari ambiti (sociali, economici, della ricerca o della pubblica amministrazione) per trovare in questi il minimo comun denominatore di un'azione di sostegno proattivo e non reattivo alle istanze di innovazione e di proposta provenienti dalle nuove generazioni destinate a divenire parte della nuova classe dirigente.

## Le parole chiave dello sviluppo

L'importanza dell'azione sinergica di tutte le componenti della classe dirigente attiva sul territorio per garantire le condizioni dello sviluppo è emersa chiaramente nelle attività di ricerca *on field* realizzate da AMC.

Nel corso delle attività di indagine sulla classe dirigente nei territori, realizzate mediante una serie di *Focus Group* cui hanno preso parte imprenditori, manager, rappresentanti delle parti sociali, delle istituzioni e del mondo dell'università e della ricerca, sono emerse alcune buone pratiche nell'ambito delle quali gli attori della *business community* hanno avviato iniziative di innovazione, puntando a massimizzare la crescita senza dimenticare gli aspetti socio-economici di contesto.

L'azione dei ceti dirigenti sul territorio, nei casi rilevati, appare caratterizzata da una forte concretezza e dalla consapevolezza di approcciare la globalizzazione e la difficile congiuntura, partendo dalle caratteristiche produttive, sociali e culturali delle varie realtà, allo stesso tempo contemperando interessi e fabbisogni dei diversi *stakeholder*.

Nel precedente Rapporto si è rilevato come una delle priorità per la classe dirigente sia quella di riuscire a colmare il "vuoto narrativo" che ha contraddistinto la sua azione a livello aggregato, rendendola incapace di interpretare i segnali del cambiamento e tracciare la strada per il futuro. Attraverso l'analisi delle buone pratiche, abbiamo individuato un set di "parole chiave" che descrivono altrettante priorità della positiva azione delle élite sui territori, con l'intento di offrire spunti di riflessione e azione all'intera classe dirigente aiutandola a riscoprire le modalità più opportune per tornare a tracciare nuove strategie di crescita e sviluppo.

La prima parola chiave è **aggregazione**. Le classi dirigenti dei territori esaminati sono consapevoli della necessità non più procrastinabile di aggregare interessi, esigenze e fabbisogni di individui, organizzazioni e della collettività nel suo insieme. Specie in un paese come il nostro, caratterizzato da una polverizzazione delle iniziative imprenditoriali (ma anche culturali e sociali), occorre favorire momenti di sintesi delle iniziative produttive, progettuali e formative. Per far questo è necessario far convergere tutte le espressioni della società civile, puntando a realizzare obiettivi concreti che possano innescare processi di cambiamento.

Nelle realtà virtuose esaminate, le idee migliori, dalle quali si generano progettualità positive e durature di sviluppo, sono caratterizzate dall'attivazione di momenti di condivisione delle proposte e grazie alla capitalizzazione di energie da parte di tutti gli attori coinvolti, siano essi di natura pubblica o privata. È infatti oramai chiaro che i migliori risultati si raggiungono evitando le duplicazioni e mettendo a fattor comune le peculiarità e le competenze distintive di ciascuno dei *player*, specie se si tratta di far fronte a un mercato globale dove le singole realtà si confrontano con una competizione internazionale senza precedenti.

La seconda parola chiave è **giovani**. Le buone pratiche analizzate, per il respiro di medio - lungo periodo e la forte carica innovativa che le caratterizzano, vedono direttamente

coinvolte le nuove generazioni nella loro definizione e implementazione. Sono giovani i principali attori delle iniziative di innovazione e sviluppo, sono giovani i futuri imprenditori e manager, ma anche studenti e ricercatori, coinvolti attivamente nelle azioni promosse a livello territoriale.

Le classi dirigenti locali sembrano consapevoli della priorità dell'investimento sul capitale umano e per questo puntano a garantire spazi e occasioni che possano far esprimere il potenziale dei giovani in iniziative ad alto valore aggiunto (cfr. *supra* § 2). Questi ultimi appaiono volenterosi di contribuire al raggiungimento degli obiettivi, ponendo a sistema le proprie competenze e professionalità, sempre più caratterizzate da profili di *expertise* di livello internazionale, pur restando sempre attenti a cogliere le esigenze e tener conto delle peculiarità dei territori di appartenenza.

**Fig. 4 - Le parole chiave dello sviluppo**



**Innovazione** è la terza parola chiave. Le iniziative esaminate sono finalizzate a promuovere l'innovazione, sia essa di prodotto o di processo. Non si tratta di progetti "calati dall'alto" ma frutto del territorio, delle intelligenze, abilità e competenze che lo stesso è in grado di esprimere. Si tratta quindi di un'innovazione che valorizza le specifiche realtà produttive, culturali e scientifiche delle singole realtà e che trova in queste spinta creativa e forza propulsiva.

Molto si sta facendo sul fronte della collaborazione tra università, impresa e istituzioni finanziarie locali per la promozione dei processi di ricerca e innovazione dai quali possano essere generate concrete occasioni di lavoro e sviluppo. In questo senso la dimensione locale sorprende per la propria capacità di superare le tradizionali diffidenze tra i vari segmenti della classe dirigente per il perseguimento del bene comune. La quarta parola è **radicamento**. Le classi dirigenti sul territorio hanno la consapevolezza che è necessario pensare globale, ma agire locale. Il senso della comunità e del territorio è riscoperto e valorizzato. Lo spirito e le peculiarità della tradizione e delle “arti e mestieri”, che tanto hanno dato lustro al nostro Paese nel passato, sono sempre più alla base dei programmi e dei progetti di sviluppo per il futuro.

Questo radicamento si traduce nella decisa opzione strategica di investire energie e risorse nei territori di appartenenza con la convinzione che in un qualche modo si debba restituire alla comunità e ai luoghi di origine almeno una parte del benessere e della ricchezza nel tempo prodotti. Tutti gli attori della società sono fondamentali per garantire la buona riuscita delle iniziative. In tal senso un ruolo peculiare spetta alle amministrazioni pubbliche locali e alle associazioni di rappresentanza che rappresentano il naturale collante tra le esigenze di sviluppo e quelle della socialità.

**Internazionalizzazione** è la quinta parola chiave. Nelle iniziative promosse dai territori questa dimensione è presente in modo sistemico e fondante. I ceti dirigenti locali sono consci della necessità di caratterizzare le iniziative di sviluppo con una decisa vocazione internazionale. In tal modo si colgono appieno le opportunità e le sinergie offerte dall'estero nell'ambito delle quali individuare non solo mercati di sbocco, ma anche *partnership* tecnologiche e produttive che possano valorizzare le potenzialità e le competenze distintive del territorio.

Dall'analisi dei casi è emersa inoltre una forte esigenza, quella di una **governance** dello sviluppo. Su questo fronte, tutta la classe dirigente è chiamata in causa: sia gli attori pubblici che operano su scala locale, sovralocale e regionale (quali le istituzioni municipali, provinciali e regionali), sia gli attori privati che rappresentano gli interessi sociali ed economici o più in generale la società civile, anche attraverso le organizzazioni del terzo settore.

È emersa, in particolare, la richiesta di luoghi di incontro non episodici nell'ambito dei quali discutere stabilmente dei temi dello sviluppo. Luoghi nell'ambito dei quali le organizzazioni pubbliche e private collaborino attivamente per guidare il processo, esercitando un ruolo attivo, di stimolo e di *leadership*, dimostrando capacità di cogliere e trasmettere i segnali di cambiamento affinché tutto il sistema locale sia in grado affrontare il cambiamento facendo fronte ai mutamenti di scenario.

Le esigenze di governance si legano strettamente con l'ultima parola chiave dello sviluppo che abbiamo individuato: **apprendimento**. La sfida della governance della complessità e dello sviluppo può essere vinta solo attivando e sviluppando le condizioni di un efficace apprendimento dell'intero sistema socio-economico.

La chiave che ci viene offerta dai casi esaminati si sintetizza nella capacità di affrontare e risolvere problemi attraverso progetti imperniati su risorse e competenze sedi-

mentate del territorio e sulla costruzione effettiva di *network*, seguendo un approccio pragmatico e partecipativo. Le competenze di sistema sono quindi l'ingrediente principale dello sviluppo locale. Si tratta di quelle competenze che rendono possibile la condivisione dei linguaggi e il controllo dell'intero processo di ideazione, che ne accompagnano il percorso analitico, progettuale, gestionale, di monitoraggio e valutazione, rafforzando la capacità dei diversi attori non solo di risolvere problemi, ma anche di immaginare il futuro.

In questo percorso assume significatività la presa in considerazione di casi di successo, di buone pratiche che, dando conto dei processi e dei meccanismi sperimentati, consentendo l'emulazione e la competizione, indicano possibili percorsi virtuosi (modalità di costruzione del partenariato, identificazione e sviluppo di competenze, riforma dei modelli organizzativi, disegno di procedure innovative) di progettazione locale.

Le positive esperienze analizzate - delle quali nel seguito si propongono le schede di sintesi - hanno visto la classe dirigente locale favorire processi di aggregazione e composizione di interessi, promuovere progetti che permettono ai giovani di esprimere il loro potenziale, puntare sull'innovazione essendo però fortemente radicata nella realtà di riferimento. Con queste parole chiave, che descrivono altrettante priorità d'azione, la classe dirigente locale è riuscita a colmare, almeno in parte, quel "vuoto narrativo" che tanto si avverte a livello nazionale e internazionale.

## PIEMONTE

### Torino Wireless

Torino Wireless, il Distretto Tecnologico piemontese focalizzato sull'Information and Communication Technology (ICT), nasce nel 2000 con l'intenzione dichiarata di ritagliare per la città una vocazione industriale alternativa a quella dell'auto (settore ormai maturo che, tra l'altro, stava attraversando una fase particolarmente difficile). Il risultato è la nascita di una fondazione senza fine di lucro, alla quale partecipano - tra gli altri - il Ministero dell'Istruzione, la Regione Piemonte, la Provincia, la Camera di commercio, l'Unione Industriale e il Politecnico di Torino. Il suo ruolo primario è la gestione del Polo di innovazione ICT, un'associazione che comprende 119 tra imprese grandi, medie e piccole e centri di ricerca attivi nel settore.

Attualmente Torino Wireless cura un database che comprende oltre 1400 aziende, conta sul sostegno di tre atenei e coinvolge nove centri di ricerca pubblici, quattro di emanazione privata e sette misti. Per conseguire i suoi obiettivi la Fondazione sfrutta gli effetti della ricerca e delle tecnologie ICT sia sui settori industriali "tradizionali" sia nei comparti più innovativi, bisognosi entrambi di proporre nuove soluzioni a getto continuo per i mercati di riferimento. Le sue attività si svolgono su molteplici direttrici, tutte finalizzate a offrire servizi e sostegno alle aziende in grado di facilitarne la crescita. Attrae risorse sul territorio (ad esempio attraverso bandi Miur destinati alle realtà ICT piemontesi), favorisce le collaborazioni tra piccole imprese sostenendo progetti di ricerca comuni, fornisce consulenza personalizzata per la gestione di processi di crescita o per analisi di settore e *business plan* e, ovviamente, favorisce l'accesso al credito per le imprese che intendono iniziare un percorso di innovazione.

Attraverso Torino Wireless circa 400 aziende sono in condizione di interagire continuamente con centri di ricerca e università del territorio, dando vita a una rete che rende veloce ed efficace l'introduzione di innovazione continua, indispensabile per non essere espulsi dalla competizione dei mercati internazionali ma praticamente insostenibile per una azienda di ridotte dimensioni che voglia fare ricerca da sola.

Le analisi preventive e la loro corretta interpretazione consentiranno di prevenire i rischi di una valutazione incompleta della concorrenza nel settore, di comprendere le proprie competenze distintive e le fonti di vantaggio competitivo per indirizzare coerentemente la strategia d'impresa. Grazie a questo progetto può ricevere indicazioni preziose per definire obiettivi credibili e realizzabili, oltre all'eventuale aiuto finanziario indispensabile per tentare l'espansione in nuovi mercati.

Servizi di questo genere possono però essere molto costosi se ritagliati su misura per un unico cliente. Torino Wireless ha pertanto cercato di ottimizzare fin dall'inizio i suoi sforzi applicando alla sua azione il principio del *clustering*. Cercare di capire le esigenze della singola impresa e costruire per ciascuna un progetto specifico è certo un impegno lodevole, ma spesso le aziende hanno esigenze simili che, approcciate insieme in forma sistematica, possono dar luogo a risultati migliori grazie anche alla massa critica che si può generare, sia dal lato dell'*input* (foriture) sia dal lato dell'*output* (vendite). In questa direzione sono state sviluppate metodologie per "clusterizzare" le imprese rispetto a determinate esigenze o con riferimento a certi progetti. Questa pratica può inoltre essere di buon esempio per le piccole aziende, che nei prossimi anni saranno costrette a unire i loro sforzi per fronteggiare *competitors* dalle dimensioni molto maggiori, condividendo ricerca, sviluppo e forse anche strumenti e macchinari. Un esempio chiarificatore di questa evoluzione può essere considerato il Progetto PMI, svoltosi nel quinquennio 2003-2008. Il programma ha favorito lo sviluppo di processi di innovazione e crescita strutturati, sostenibili e realmente differenziati per le piccole e medie imprese del Distretto ICT. In tale ambito le PMI hanno potuto ottenere servizi di *business planning*, *assessment* tecnologico, supporto nello sviluppo di prototipi, brevettualità, valutazione di mercato e apertura di nuovi canali commerciali; hanno inoltre beneficiato di qualificato supporto in materia di formazione e qualificazione professionale. Torino Wireless opera così anche come strumento di comunicazione con le istituzioni, che almeno in questo caso si dimostrano vicine alle esigenze di chi fa impresa e cerca di imporsi senza cedere alla tentazione di abbandonare la produzione sul territorio nazionale.

### **Company profile**

Nella lunga fase di uscita dalla crisi le piccole e medie imprese italiane continuano a lamentare una cronica difficoltà di accesso al credito, indispensabile anche all'azienda che naviga in buone acque che voglia cercare di espandersi o curi l'ordinaria gestione. Le PMI piemontesi hanno ora a disposizione uno strumento che dovrebbe facilitare il dialogo con le banche e quindi rendere più veloce lo scambio di relazioni tra due realtà che sono chiamate a lavorare in tandem per lo sviluppo economico del territorio.

L'innovazione proposta da Api Torino e da Unicredit, denominata "*company profile*", è un metodo di lavoro articolato in cinque punti che permette all'istituto di credito di conoscere a fondo l'impresa che intende chiedere un finanziamento. In pratica, il percorso valutativo predisposto fornisce agli istituti di credito la mappatura certificata degli elementi necessari per una

corretta valutazione dell'impresa, consentendo l'assegnazione oggettiva di *rating* appropriati, basati su informazioni trasparenti, e l'assegnazione di *pricing* in linea con l'effettiva rischiosità del finanziamento. Ma soprattutto serve all'imprenditore per capire quali possono essere i suoi punti di forza e/o di debolezza nella trattativa che deve affrontare con il suo interlocutore bancario: andare a negoziare preparati consente di aumentare le probabilità di successo. Anche il sistema di attivazione del servizio è estremamente semplice: l'imprenditore interessato non deve fare altro che contattare l'Api tramite una e-mail e fissare un appuntamento per discutere delle proprie esigenze.

Questa impostazione dimostra una volta di più quanto la piccola impresa da sola sia un soggetto estremamente debole, incapace non solo di negoziare un trattamento economico conveniente ma anche di capire in quale direzione cercare di espandersi. Attivare legami di collaborazione sempre più stretti con le altre PMI, magari all'interno della struttura delle associazioni di categoria, rappresenta un passaggio obbligato e soprattutto in grado di portare benefici evidenti per tutti. Se unite, le piccole imprese possono esportare anche in mercati lontani. Non a caso Api e Unicredit, assieme all'Unione Industriale di Torino, hanno di recente promosso East Gate export, un progetto che va proprio in questa direzione. Si tratta di un percorso diretto a incentivare le esportazioni delle PMI piemontesi verso i mercati di Polonia, Romania, Russia e Turchia, le quali complessivamente contano oltre 270 milioni di consumatori. Agli imprenditori la banca mette a disposizione la propria articolata rete di sportelli in questi Paesi, fornendo informazioni sulla situazione economica, legislativa e fiscale e il supporto necessario per affrontare le complessità degli adempimenti burocratici. Anche questa iniziativa dimostra come la sinergia tra chi produce e chi fornisce supporto finanziario è importante, non solo per le imprese. Lo scoppio della bolla finanziaria ha dimostrato quanto sia importante per le banche basare i propri investimenti anche sull'economia reale, senza abbandonarsi alle sirene e ai rischi della finanza cartolarizzata.

## LOMBARDIA

### Il distretto aerospaziale lombardo

Nato nel febbraio 2009, il distretto aerospaziale lombardo conta su numeri importanti: fatturato annuo di 3,8 miliardi di euro (cresciuto del 30% dal 2006 al 2009), pari al 38% dell'*export* nazionale; 13 università coinvolte; 220 aziende attive per un totale di oltre 14mila addetti, 1.500 in più rispetto al 2006. Tra queste le piccole imprese sono 132. L'industria aerospaziale italiana ha raggiunto livelli di eccellenza e rappresenta un ramo strategico dell'economia per le positive ricadute nel campo della ricerca tecnologica avanzata e nello scacchiere dei rapporti internazionali dell'Italia; il fatturato nazionale raggiunge i 7 miliardi annui, una porzione significativa del Pil.

La parte del leone in questo gigantesco settore produttivo è svolta dalle aziende della Provincia di Varese, dove lavora oltre la metà degli addetti e hanno sede gran parte delle imprese più importanti. Infatti la nascita del distretto è dovuta anche alla capacità di coordinamento dell'Unione industriali di Varese, che ha collegato in un reticolo virtuoso grandi aziende come Aermacchi e Agusta e piccole imprese a gestione familiare che si occupano di componentistica. Il *format* si è dimostrato concorrenziale perché è stato in grado di attrarre non solo le imprese, ma anche istituzioni, banche e università. La Pubblica Amministrazione è intervenuta attra-



verso la Regione Lombardia, che ha messo in campo i servizi di Finlombardia, società a capitale interamente pubblico nata per fornire supporto alle politiche regionali di sviluppo. La Regione ha inoltre varato il programma DRIADE (Distretti regionali per l'innovazione, l'attrattività e il dinamismo dell'economia locale), con il quale si favorirà la competitività e l'emersione di sistemi produttivi non istituzionalmente riconosciuti. Dal mondo del credito è arrivato l'intervento concreto di UBI: il gruppo bancario ha sottoscritto un'intesa con il distretto che prevede un finanziamento a supporto di ricerca e innovazione, con una disponibilità di 20 milioni di euro. Le imprese potranno finanziare investimenti per l'acquisto di strumentazioni e impianti oppure per pagare ricerca e servizi di consulenza. Le PMI potranno accedere a prestiti variabili tra 50mila e 1,5 milioni di euro, le grandi imprese potranno ottenere fino a 3 milioni. La durata del finanziamento prevede un limite massimo di 60 mesi (120 nel caso di prestiti assistiti da garanzia ipotecaria). La banca fornirà inoltre gratuitamente studi sul posizionamento competitivo delle aziende del distretto.

Buone pratiche arrivano anche dal mondo dell'università: Agusta ha avviato una *joint venture* con il Politecnico di Milano per trasferire la ricerca universitaria direttamente nel reparto produttivo. Il debutto internazionale è avvenuto lo scorso giugno durante l'ILA Berlin Air Show, una delle principali fiere del settore (è stato allestito uno stand che ha ospitato 21 delle imprese coinvolte), e ha immediatamente portato all'adesione del distretto alla European aerospace cluster partnership, che raccoglie i più importanti *competitor* del vecchio continente. Il coordinamento internazionale è risultato strategico, perché gli interessi delle aziende europee sono molto spesso comuni e per far sentire la propria voce fino a Bruxelles è indispensabile essere in tanti. Uno dei problemi principali è l'approvvigionamento di materie prime, divenute improvvisamente più care a causa della forte accelerazione della domanda cinese. Inoltre le aziende si aspettano investimenti più decisi da parte dell'Unione nello sviluppo del progetto Galileo, che vede coinvolte diverse imprese italiane.

### **Varese Bond**

Fra le strategie concrete di risposta alla crisi il territorio di Varese ha proposto una specifica alleanza tra imprese e banche, attraverso un prestito obbligazionario promosso dalla locale Confindustria. Il progetto, denominato "Imprenditorialità, finanza e territorio", è stato lanciato nel marzo 2010, con la collocazione di un *bond* emesso e garantito dalla Banca di credito cooperativo di Buguggiate e Busto Garolfo, destinato alle imprese iscritte all'Unione Industriale di Varese e ai loro soci e manager. Per i 24 mesi della sua durata il *bond* garantisce un rendimento fisso annuo del 2,25%. L'intento dichiarato era la creazione di un fondo per il finanziamento del sistema produttivo locale, raccogliendo dai sottoscrittori del prestito obbligazionario almeno 3 milioni di euro ai quali la BCC emittente avrebbe aggiunto un altro milione e mezzo. Obiettivo realizzato già a luglio 2010.

La cifra complessivamente disponibile è stata utilizzata per concedere prestiti alle imprese del territorio, realizzando una situazione nella quale gli imprenditori sottoscrivono obbligazioni per aiutare altri imprenditori della stessa zona, con l'intero sistema che fa rete su progetti concreti con ricadute benefiche e vicine nel tempo.

I finanziamenti sono erogati per un importo massimo di 200 mila euro (salvo le operazioni di capitalizzazione aziendale, finanziabili con un importo fino a due volte l'ammontare dell'aumento capitale). Le condizioni sono obiettivamente vantaggiose: durata massima di 24 mesi,



tasso annuo fisso del 3,25%, spese di istruttoria ridotte del 50% rispetto alle tariffe della BCC. I finanziamenti possono essere chiesti per soddisfare esigenze di liquidità, acquisto scorte, pagamento di tredicesime e quattordicesime, acconti per imposte e contributi o per favorire la patrimonializzazione dell'impresa. Anche se ci si attendeva che molte richieste sarebbero venute dalle imprese in difficoltà per sanare situazioni di cassa deteriorate, la maggior parte dei finanziamenti hanno invece riguardato nuovi investimenti, a dimostrazione della vivacità del territorio anche in uno scenario di sostanziale stagnazione economica.

L'intuizione vincente è stata quella di mettere in comunicazione due momenti slegati tra di loro, senza nessun rapporto diretto: chi ha richiesto il finanziamento non era tenuto ad acquistare quote del bond né, dall'altra parte, i sottoscrittori dell'obbligazione dovevano richiedere un prestito. Ai finanziamenti possono accedere tutte le imprese associate all'Unione Industriali con sede legale o operativa nei 46 comuni della provincia dove la banca erogante è autorizzata a operare.

L'operazione, inoltre, si integra con l'agevolazione prevista dalla Camera di Commercio di Varese a sostegno degli interventi di patrimonializzazione aziendale. L'ente camerale, infatti, mette a disposizione un contributo in conto interessi, pari al 3% di un finanziamento richiesto a tale scopo, per un importo massimo di 6mila euro. Facilitazioni del genere, pur se di limitata entità, aiutano i piccoli imprenditori a sentirsi meno soli e ad avere il coraggio di investire anche in un periodo in cui si sarebbe tentati di non mettere in movimento i propri risparmi. L'esempio potrebbe inoltre essere limitato da altri istituti di credito (non solo le BCC ma anche le grandi banche), che troppo spesso dimenticano come le PMI - sulle quali lo si voglia o no si fonda l'ossatura economica dell'Italia - non abbiano grandi speranze di ripresa senza il loro sostegno.

## VENETO

### Unint

Contribuire a creare opportunità di *business* per le imprese è la missione di Unint. Si tratta di un consorzio costituito nel 2004 da Unindustria Treviso per favorire e gestire ogni forma di collaborazione tra diverse imprese interessate al perseguimento dei medesimi obiettivi: aumentare la crescita dimensionale e la competitività nei mercati internazionali. Il consorzio fra imprese promuove la realizzazione di integrazioni funzionali, commerciali, produttive o societarie e supporta le aziende nella definizione dei progetti di aggregazione assistendole nel reperimento dei contributi pubblici.

Nel 2005 la Regione Veneto ha approvato lo stanziamento di un contributo complessivo di oltre 564 mila euro a favore dei progetti di aggregazione tra imprese promossi da Unint. In particolare, nell'ambito del Distretto veneto del Sistema Moda, promosso da Unindustria Treviso, sono stati finanziati i progetti per la partecipazione alla Fiera Collection Première e per la creazione di una piattaforma stabile a Mosca. Anche nell'ambito del Distretto trevigiano del Legno-Arredo è stato ammesso il progetto per l'allestimento di una struttura promozionale permanente nella capitale russa.

Altre iniziative di crescita aziendale concrete portati avanti da Unint sono: i progetti di ricerca tecnologica, l'apertura di show room nei nuovi mercati di riferimento, l'accordo su acquisti in comune, l'integrazione delle gamme per completare l'offerta commerciale, le ricerche di mercato e le integrazioni logistiche.

Via via il progetto, nonostante l'avvento della crisi nel 2008, ha raccolto sempre più adesioni, come l'ingresso di Confindustria Belluno del 2009 e il recente accordo firmato a giugno con Confindustria Padova che, grazie alla collaborazione con Unint, lancia lo Sportello Reti d'Impresa. Attivo nell'area Diritto d'impresa, sarà un collettore di informazioni sulle attività aggregative in fase di incubazione. Molteplici le tipologie possibili: alleanze commerciali e societarie, *joint ventures*, *partnership*, integrazioni produttive e logistiche, acquisti in comune, ricerche di mercato, partecipazioni a fiere. Il *desk* fornirà informazioni sulle norme di riferimento, su agevolazioni, bandi, contratti di rete. Attraverso lo Sportello, le imprese associate a Confindustria Padova potranno accedere a una consulenza preliminare sulla fattibilità di ogni progetto e ai servizi qualificati di Unint. Tra i vantaggi, la possibilità di usufruire di uno strumento giuridico agile e flessibile che consente di aggregarsi su singoli progetti senza dover affrontare costi e procedure di costituzione di nuovi organismi.

Il sistema associativo ha voluto sostenere attivamente queste forme di collaborazioni attraverso la costituzione di questo consorzio operativo il cui fine ultimo è la progettazione e la realizzazione di alleanze tra piccole e medie imprese.

Questa è, in ultima analisi, la filosofia operativa di Unint, il consorzio creato per condividere obiettivi aziendali ambiziosi, ma praticabili. Dall'individualismo alla rete, dalla competizione alla coalizione. L'*exit strategy* made in Veneto punta su reti d'impresa e aggregazioni per rigenerare il modello di sviluppo, riagganciare la ripresa lenta ma forse oggi più vicina, superare frammentarietà e scarsa patrimonializzazione del sistema produttivo, serrando i nodi delle nuove reti per raggiungere dimensioni più efficienti, integrare competenze e ricerca, creare nuove opportunità di *business*. Una spinta che arriva direttamente dal territorio e conta sul deciso sostegno delle associazioni imprenditoriali.

L'accordo con Treviso e Belluno è un passo importante nella stessa logica di rete, valorizzando risorse e sinergie nel sistema Confindustria. Il mondo delle imprese si muove, tendendo la mano anche al Governo e alla Regione, chiedendo l'attivazione dei contratti di rete previsti dalla legge Sviluppo del 2009 e agevolazioni con sgravi fiscali.

### **Filterkit**

Quando si tratta di innovazione, l'unione fa la forza. Soprattutto per le imprese di piccola dimensione, che difficilmente possono affrontare, da sole, gli ingenti investimenti in ricerca e sviluppo necessari per competere e anticipare la ripresa. Ma che potrebbero decidere di mettersi insieme, superando il gap dimensionale, creando piccoli poli o reti di ricerca. È quanto stanno facendo 25 aziende padovane della meccanica avanzata e di precisione, concentrate nella Bassa Padovana, grazie al progetto "Filterkit" promosso dalla Delegazione Confindustria di Este e cofinanziato dalla Camera di Commercio di Padova. Un progetto che ha l'obiettivo di sviluppare un metodo per la creazione di *network* e reti di impresa finalizzati a condividere i processi di ricerca e innovazione e *marketing* integrato. La prima fase si è appena conclusa con la costituzione formale della "rete di imprese innovative" che ha raccolto l'adesione delle 25 aziende. Venti di queste operano nella Bassa Padovana, sono in prevalenza imprese terziste messe in difficoltà dalla crisi che ha piegato i grandi committenti del territorio, ma determinate a non disperdere il patrimonio di competenze imprenditoriali e a rilanciarsi attraverso la "rete". La seconda fase del progetto analizzerà i mercati in espansione, i *trend* tecnologici e la struttura organizzativa delle aziende, per sondare la convenienza a sviluppare *business* innovativi

attorno a cui creare aggregazioni. Fra gli ambiti prescelti, quello dell'energia, con la definizione di *best practice* per il risparmio energetico e l'uso di fonti rinnovabili, l'*eco-building* per l'uso di materiali e concetti architettonici innovativi, lavorazioni meccaniche con nuovi materiali, come leghe compatibili (anche in recepimento di direttive europee) nel rispetto della sostenibilità ambientale. Tra i modelli di *business*, anche i nuovi processi per ottimizzare la capacità produttiva, attraverso integrazione di competenze e lavoro di squadra.

Il progetto è un risultato concreto dell'azione dei promotori finalizzata a far crescere la cultura delle reti d'impresa stimolando gli imprenditori a mettersi insieme, a creare nuove opportunità di *business*, progetti di ricerca e internazionalizzazione condivisi. Oggi la sfida è mettere in gioco il dinamismo delle filiere che per anni hanno operato nella subfornitura, ma che attraverso le reti possono diventare fornitori globali di soluzioni, non solo di componentistica.

Dall'energia alle fonti rinnovabili, dalla meccanica alla bio-edilizia. L'obiettivo di Filterkit è offrire uno strumento per supportare operativamente le piccole e medie imprese padovane che operano nella meccanica di precisione, zincatura, fonderia e carpenteria, orientandole a consolidare sinergie per assumere un ruolo proattivo nel processo di innovazione. Diversi gli ambiti di mercato e le competenze delle 25 aziende che hanno aderito alla "rete": si va dalla produzione di piccole e grandi serie di torniti di precisione centesimale, alla lavorazione di componenti in leghe di alluminio, da prodotti finiti come carrelli industriali, piattaforme aeree, banchi frigo e componentistica per i luna park, alla progettazione nei settori automotive, macchine speciali, strumenti *hi-tech*, beni di consumo medicali. Aggregazioni e reti agevoleranno progettualità e possibili implementazioni tra imprese, gruppi di ricerca e utenti finali, preparando ad attivare il processo di trasferimento di conoscenza e lo sviluppo di prodotti di sistema.

## EMILIA - ROMAGNA

### RE-UP

Per combattere la crisi economica non basta aiutare le aziende già attive in difficoltà, occorre favorire la nascita di nuove iniziative. Con questa idea in testa la Provincia di Reggio Emilia ha deciso nel 2009 di destinare parte degli aiuti riservati ad aziende e famiglie in difficoltà al finanziamento di dieci start-up avviate da giovani imprenditori. Il finanziamento è tutto a carico della Provincia, che ha predisposto un *budget* di 400mila euro prelevato dal Fondo Sociale Europeo. Destinatari sono le imprese costituite da non più di tre anni e gestite da giovani (nella prima edizione i vincitori avevano dai 26 ai 48 anni).

L'iniziativa, battezzata RE UP, ha previsto la scelta di dieci progetti: gli ideatori partecipano a un percorso di formazione e accompagnamento ad hoc per la definizione dettagliata di un piano di *business* che consenta ai possibili investitori di comprendere le potenzialità dei progetti. Il concorso RE UP richiede espressamente che le aziende partecipanti fossero caratterizzate da alta capacità di innovazione di prodotto o di processo. Solo iniziative del genere sono in grado di sostenere nuove prospettive occupazionali.

L'intervento della Provincia non si conclude però con la formazione: le *start-up* considerate potenzialmente più interessanti possono ottenere un ulteriore sostegno economico (fino a 50mila euro), e soprattutto un aiuto nella ricerca di finanziamenti sul mercato. Qui si aprono spazi per un intervento dei *venture capitalist*, figure professionali che per mestiere selezionano e propongono agli investitori nuove imprese considerate promettenti.

Dando un'occhiata alla lista dei vincitori dell'edizione 2010 si intuisce che alcune *start-up* potrebbero conoscere il successo. Nello specifico, per i diversi settori interessati le aziende che sono risultate vincitrici hanno proposto: una turbina eolica per la generazione localizzata di energia elettrica (energia); un applicativo Web per creare reti di professionisti della conoscenza (tecnologia della comunicazione e informazione); una mascherina di protezione delle vie aeree (biomedicale); un dispositivo per la sicurezza dei bambini in auto (sicurezza); un impianto per produzione di biogas con utilizzo di matrici organiche (energia); un nuovo materiale da utilizzarsi nelle lavorazioni del settore meccanico (siderurgia); un sistema di alimentazione elettrica senza fili (elettronica); la creazione e commercializzazione di una gamma di alimenti vegani (alimentare); uno strumento diagnostico per la rilevazione delle allergie umane (biomedicale); la fornitura di servizi energetici a 360° (energia). Le idee spaziano insomma dal biomedicale all'energia, passando per le tecnologie della comunicazione, l'elettronica, l'alimentare e la sicurezza, e fanno ben sperare in una prossima ripresa economica dell'intero territorio provinciale di Reggio Emilia.

### **Club Meccatronica**

Dar vita a una nuova aggregazione formata da singole persone accomunate dall'interesse per la meccatronica è l'idea che ha ispirato la costituzione del Club nel 2003. Il Club Meccatronica, promosso da un gruppo di imprenditori dell'Associazione Industriali di Reggio Emilia, si propone infatti come punto d'incontro aperto a tutti coloro che operano nella meccanica avanzata e nella meccatronica: imprenditori, tecnici, docenti e studenti universitari, personale di ricerca e chiunque nutra interesse nei confronti di tali discipline.

Il Club Meccatronica è stato costituito a partire da due semplici considerazioni. La prima è legata all'obiettivo di mettere in rete competenze e saperi oggi dispersi all'interno del tessuto produttivo locale e regionale. Un'esigenza tanto più sentita se si considera il progetto della Regione Emilia-Romagna per la costituzione del distretto Hi-Mech, una rete di Centri e Laboratori specializzati nel sostenere e promuovere le attività di innovazione di prodotto delle piccole e medie imprese locali.

La seconda è data dalla volontà di trovare un momento di raccordo e condivisione tra i tanti soggetti che, pur appartenendo a diversi settori dell'industria e della ricerca, contribuiscono allo sviluppo delle più svariate soluzioni di meccanica avanzata destinate a una pluralità di applicazioni. Diversi soggetti infatti, seppur accomunati da interessi produttivi, commerciali o tecnico-scientifici, faticano ad incontrarsi poiché ciascuno di essi opera "isolato" all'interno del proprio ambito di riferimento. Dunque, il gruppo di imprenditori e managers che ha avviato il Club Meccatronica si è posto prima di tutto l'obiettivo di valorizzare quella rete di relazioni che, a poco a poco, sta trasformando il sistema produttivo locale, caratterizzato da una forte vocazione per produzioni meccaniche sempre più sofisticate e "intelligenti".

Il Club Meccatronica ha lo scopo di contribuire a valorizzare ulteriormente le competenze e le capacità competitive di un sistema imprenditoriale unico al mondo, fondato su un profondo e capillare *know-how* meccanico che ha saputo aprirsi con successo alla nuova frontiera della meccatronica.

Il Club è consapevole che il successo dell'industria meccanica sarà subordinato alla capacità di innovare e produrre nuove macchine e componenti capaci di svolgere una pluralità di funzioni. Il Club, in ultima analisi, intende contribuire allo sviluppo tecnico, produttivo e culturale

del sistema. Il Club Meccatronica intende offrire non solo una occasione di stimolo all'approfondimento tecnico, ma anche essere il luogo nel quale la dimensione locale possa connettersi con le principali e più avanzate esperienze maturate in Italia, in Europa e nel mondo. Le finalità del Club sono molteplici: promuovere la crescita, lo sviluppo e la conoscenza nel mondo del distretto della meccatronica con particolare riferimento al territorio di Reggio Emilia; promuovere iniziative, incontri, visite in Italia e all'estero, finalizzate alla diffusione di una maggiore conoscenza dei diversi ambiti di applicazione della meccatronica; rafforzare i circuiti di scambio tra impresa e Università; promuovere la cultura della collaborazione tra le piccole e medie imprese del distretto della meccatronica anche attraverso lo scambio di informazioni tra gli aderenti; elaborare proposte verso tutti coloro che contribuiscono alla definizione delle politiche industriali regionali, nazionali ed europee. Al Club Meccatronica possono aderire, su base individuale, tutte le persone interessate ad approfondire i temi di applicazione della meccatronica e a relazionarsi con gli altri soci.

## **PUGLIA**

### **Arti Puglia e Festival dell'innovazione**

L'ARTI è l'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione della Puglia si tratta di un ente strumentale della Regione, diventato pienamente operativo nell'autunno del 2005. La sua attività si inserisce nella strategia di sviluppo economico regionale, basata sul ruolo della Ricerca e dell'Innovazione per la crescita economica e la coesione sociale, ed è orientata a promuovere, stimolare e soddisfare la domanda di innovazione delle imprese, dei sistemi produttivi locali e la riqualificazione del capitale umano.

L'agenzia è nata con l'obiettivo di promuovere e consolidare il Sistema dell'Innovazione Regionale (SIR): attori pubblici e privati che collaborano con strategie comuni. In particolare, si occupa di contribuire all'elaborazione delle strategie regionali sull'innovazione e la competitività; di favorire le relazioni tra scienza e industria e tra scienza e società; di sostenere le attività di innovazione delle imprese e di favorire il collegamento internazionale di tutti gli attori del sistema regionale di R&I.

Un'importante e recente iniziativa promossa da questa agenzia è la Rete dei Talenti, un progetto che si concretizza nella creazione di un database dei Talenti pugliesi attualmente fuori regione, in continuo aggiornamento (l'obiettivo è raggiungere il numero di 500 soggetti, tra ricercatori e accademici). La Puglia è una delle regioni italiane che da tempo cede più talenti; giovani donne e uomini che lavorano fuori regione o all'estero e che costituiscono una risorsa impagabile. La mobilità di soggetti altamente qualificati genera una rete fittissima e proficua di contatti globali; per il territorio di partenza, l'uso e la valorizzazione di tale rete risulta tanto importante quanto l'eventuale richiamo dei cervelli emigrati. La regione può beneficiare molto da una rete di talenti sparsa per il mondo, attraverso la creazione di un forte legame con il territorio d'origine.

Anche il Progetto ILO è parte integrante dell'attività dell'ARTI. Si tratta di un'iniziativa volta a rafforzare la strategia di cooperazione bilaterale tra ricerca e impresa, nonché volta a valorizzare i risultati della ricerca pubblica attraverso l'azione della Rete regionale degli Uffici per il Trasferimento Tecnologico (denominati "ILO" da Industrial Liaison Office) delle Università e degli EPR pugliesi, mediante lo sfruttamento della proprietà intellettuale e la creazione di *start up* e *spin off* accademici.

Lanciato a metà 2007, il progetto ha sviluppato molteplici obiettivi: costituire la rete degli uffici ILO nei 5 atenei pugliesi che hanno condiviso strumenti di lavoro per il Trasferimento Tecnologico (modelli di accordi, regolamenti *spin off* e brevetti, ecc.); creare un portale federato e strumenti software per la gestione del *back office* degli uffici; coinvolgere più di 800 ricercatori in eventi di informazione e formazione sui temi della valorizzazione dell'innovazione; supportare undici nuovi *spin off* nella valutazione di fattibilità della loro costituzione; avviare in Puglia la realizzazione della Start Cup regionale, una competizione tra piani di impresa innovativa alla quale nel 2008 sono stati presentati 50 *business plan* e infine realizzare il primo Festival dell'Innovazione presso la Fiera del Levante.

Il Festival, giunto alla sua seconda edizione, è una manifestazione promossa dalla Regione Puglia, dall'ARTI (Agenzia Regionale per le Tecnologie e l'Innovazione), dalle cinque università pugliesi, dal CNR, dall'ENEA e in collaborazione con la Fiera del Levante. L'iniziativa si propone di creare occasioni di confronto e contatto tra ricerca e impresa, facilitare il dialogo tra scienza e società e creare una vetrina/laboratorio per giovani e studenti.

Nell'edizione 2010 le macroaree tematiche sulle quali si sviluppa l'evento: a) Innovention è l'area delle soluzioni e delle tecnologie innovative per la meccanica e la mecatronica, l'aerospazio, la logistica, i nuovi materiali, le nanotecnologie e l'ICT, in cui invenzione e innovazione si fondono insieme. Le tradizionali eccellenze dell'industria e della ricerca italiane sviluppano nuove competenze e nuovi punti di forza per la competitività territoriale; b) Land è uno spazio dedicato a tutto ciò che riguarda la terra, la natura e l'ambiente dalle biotecnologie e scienze della vita all'agroalimentare, all'energia e all'ambiente. Perché lo sviluppo economico basato sull'innovazione fa della sostenibilità ambientale il proprio paradigma; c) Imagination è il luogo in cui la creatività incontra lo sviluppo economico: dal cinema, dal teatro e dalla musica, dalle idee dei giovani nasce un nuovo modo di produrre ricchezza e occupazione. Le tecnologie innovative al servizio dell'industria creativa, dei beni culturali, del turismo, della formazione, della comunicazione e anche della Pubblica Amministrazione; d) InnovAbilia mette in mostra le innovazioni per la qualità della vita, riunendo tutti insieme i produttori di soluzioni tecnologiche per l'integrazione sociale, scolastica e lavorativa, le soluzioni per la domotica, la logistica ed il tempo libero delle persone con disabilità anche temporanee. InnovAbilia è un'iniziativa realizzata per il secondo anno dall'ARTI e dall'Assessorato regionale al *Welfare*, dopo la prima edizione svoltasi a Foggia nel 2009.

Nell'ambito del Festival dell'Innovazione gli enti promotori hanno bandito il Puglia Innovation Contest, un concorso finalizzato all'acquisizione di idee progettuali per la realizzazione di prodotti, processi o servizi innovativi in tutti i settori economici, culturali e sociali rientranti nell'ambito delle tematiche della manifestazione con l'obiettivo di coltivare le potenzialità dei giovani pugliesi facendo emergere l'attitudine all'innovazione e alla creatività e stimolando la creazione di una "comunità degli innovatori" che favorisca il confronto dei giovani con esperti, tecnologi, creativi, comunicatori, economisti, tale da creare un terreno fertile per la successiva concretizzazione dei progetti proposti.

### Cast

"Cooperazione allo sviluppo territoriale", è questa la denominazione del progetto CAST, grazie al quale sarà più facile per le aziende leccesi fare impresa in Tunisia. Si tratta di un'iniziativa multi-attoriale avviata di recente dalla Provincia di Lecce a supporto del partenariato territoria-

le con la Tunisia per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese e dei sistemi di sviluppo locali.

L'idea di base è quella di dotare il territorio salentino di un Servizio di promozione e supporto degli investimenti delle piccole e medie imprese in Tunisia. Si propone, in primo luogo, di creare un ausilio per gli imprenditori interessati a costituire la quota di capitale di rischio da investire in una società mista italo-tunisina, ricorrendo al credito agevolato e alle garanzie offerte dagli istituti finanziari e di garanzia operanti nel territorio e richiedendo la partecipazione di SIMEST (Società Italiana per le Imprese all'Estero) al capitale sociale dell'impresa mista.

L'istituzione provinciale si è fatta portavoce *in primis* di questa progettualità coinvolgendo i rappresentanti della Camera di Commercio di Lecce e di Confindustria Lecce, in un incontro fra pubblico e privato volto a favorire lo sviluppo economico del territorio.

Il Servizio, che avrà sede presso la Provincia di Lecce - Servizio Politiche Comunitarie e Sviluppo Locale - consentirà la predisposizione, per ciascuna impresa che ne farà richiesta, di un piano di investimento personalizzato e sarà attivato attraverso la sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa, sulla base del quale saranno quindi sottoscritte intese aggiuntive con i Consorzi Fidi che faciliteranno l'accesso al credito delle piccole e medie imprese e con le Banche, le quali offriranno i finanziamenti agevolati.

Ulteriori intese coinvolgeranno nell'unione di intenti anche tutti gli altri soggetti che compongono il partenariato locale e che contribuiscono a creare un contesto favorevole allo sviluppo (Università, Centri di ricerca, Poli tecnologici, servizi pubblici, servizi alle imprese, sistema formativo professionale, organizzazioni dei lavoratori, ecc.).

La Provincia di Lecce avrà il compito di sovrintendere alla realizzazione del progetto, al coordinamento degli attori, al monitoraggio e alla valutazione. La Provincia, inoltre, curerà l'armonizzazione del servizio con le attività degli sportelli Sprint e Suap e garantirà lo stretto raccordo con le politiche regionali di supporto allo sviluppo del territorio e all'internazionalizzazione delle imprese, soprattutto in materia di incentivi per l'innovazione e agevolazioni per l'accesso al credito.

Tale Servizio opererà in collegamento con le Unioni tunisine degli imprenditori (UTICA e UTAP) e con le Agenzie tunisine di promozione degli investimenti (FIPA e APIA). In particolare, l'Unione tunisina degli industriali (UTICA) costituirà uno specifico "*desk Italia*" per fornire, sulla base del profilo e del piano di investimento di ciascun imprenditore che si rivolge al Servizio, le informazioni relative al partner tunisino, alla localizzazione dell'investimento, alle facilitazioni fiscali, agli incentivi finanziari.

La generazione di classe dirigente sul territorio passa sia attraverso l'attivazione di spazi e occasioni per promuovere e supportare le idee dei giovani, sia attraverso la valorizzazione di esperienze e buone pratiche che quotidianamente si realizzano nell'ambito delle realtà locali.

A queste modalità, che abbiamo descritto nei paragrafi precedenti, si aggiunge una terza fondamentale leva per generare classe dirigente, quella formativa. Si tratta di una modalità trasversale e di supporto alle precedenti, che trova la sua manifestazione concreta nella domanda di formazione e crescita della dotazione di capitale umano da parte dei manager e degli imprenditori delle organizzazioni attive sul territorio.

La manutenzione e l'incremento delle competenze è frutto dell'azione di tutti gli attori della classe dirigente. Tra questi un ruolo rilevante è ricoperto dal *management* delle imprese attive a livello locale dal quale dipendono in buona parte le scelte in merito alla crescita professionale dei lavoratori, che si qualifica e misura anche dall'autonoma propensione di dirigenti e aziende alla formazione continua.

Nel nostro paese si registra una propensione alla formazione inferiore a quella della media dei *competitor* europei, dovuta sia alle caratteristiche proprie del tessuto produttivo (composto in larga parte da PMI che hanno difficoltà a esprimere un proprio fabbisogno), nonché alle peculiarità di un sistema formativo che appare ancora in larga parte scollato dalle esigenze della domanda.

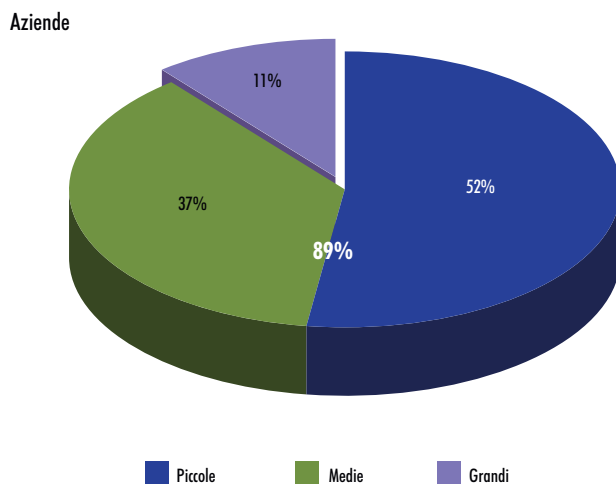
Per tentare di migliorare la situazione, all'inizio del decennio scorso le parti sociali e le autorità governative hanno avviato anche in Italia, sebbene con decenni di ritardo rispetto alla Francia, il sistema dei fondi interprofessionali. Questi enti, gestiti in modo paritetico tra le componenti datoriali e quelle sindacali e finanziati con una quota dei contributi sociali versati dalle aziende all'INPS per i propri occupati, si propongono quale strumento operativo per supportare, anche attraverso il finanziamento di piani formativi condivisi, l'autonoma propensione delle imprese all'investimento in capitale umano.

Il buon andamento delle adesioni (in complesso aderiscono più del 40% delle imprese private italiane e circa il 60% dei lavoratori, con un *trend* di aumento pari al 9% nell'ultimo biennio) al sistema dei fondi, che - giova ricordarlo - operano gratuitamente e su base volontaristica e mutualistica, rappresenta uno dei principali elementi di novità nel panorama delle politiche attive del lavoro promosse negli ultimi anni nell'ottica del *Welfare to work*.

L'attività dei fondi comprende servizi di orientamento, di bilancio delle competenze e di qualificazione della domanda e dell'offerta di formazione continua, ma risulta essere focalizzata prevalentemente sul finanziamento di piani formativi individuali aziendali, territoriali e settoriali. Tant'è che una larga parte della domanda passa attraverso il ricorso a questa nuova fonte di finanziamento, con dei numeri che a livello aggregato risultano essere di tutto rispetto: le risorse finanziarie a disposizione dei progetti formativi approvati ammontano a oltre 440 milioni di euro, di cui il



**Fig. 3 - Adesioni per dimensione d'impresa**



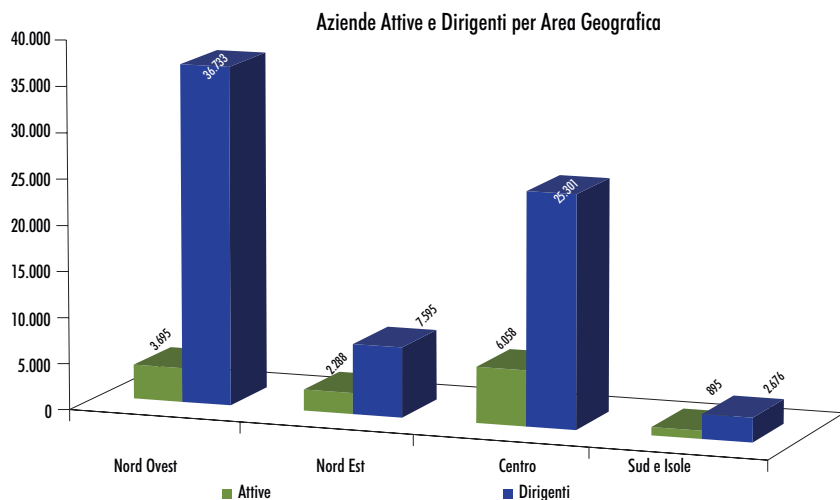
62% (pari a oltre 273 milioni di euro) stanziato dai Fondi Interprofessionali. Rilevante è il contributo privato delle imprese, che raggiunge il 38% del costo totale e sale al 44% nel sostegno dei piani aziendali. Circa 5mila i piani approvati, più di 600mila lavoratori coinvolti e 37 milioni di ore formative erogate [Rapporto Isfol, 2009].

Nell'ambito dei fondi interprofessionali rivolti in particolare al *management* delle imprese private è attiva Fondirigenti, la fondazione promossa da Confindustria e Federmanager per il finanziamento della formazione manageriale. Fondirigenti è il principale fondo attivo a supporto dello sviluppo del *management* nel nostro paese. Dall'analisi dei dati relativi alle attività del Fondo, al quale ad oggi aderiscono circa 13 mila imprese per 72 mila dirigenti, è possibile evidenziare un crescente interesse di aziende e *manager* ai temi dello sviluppo del capitale umano come fonte di vantaggio competitivo.

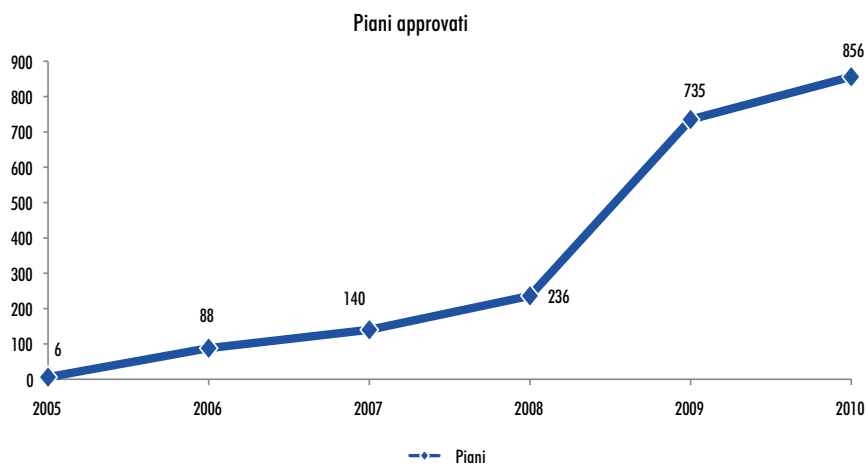
Gli aderenti sono prevalentemente imprese di piccole e medie dimensioni. Le adesioni da parte PMI corrispondono infatti all'89% del totale mentre solo l'11% è rappresentato da grandi imprese in coerenza con la distribuzione dei dirigenti e delle aziende del nostro tessuto produttivo nazionale. Quanto ai dirigenti, il 55% è impiegato in aziende di grandi dimensioni mentre il 45% lavora nelle PMI.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, la maggiore concentrazione di aderenti si registra nel Nord Ovest, segue il centro con il 28%, il Nord Est con il 18% e il Sud con poco meno del 7%. Le maggiori adesioni si riscontrano in Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna, mentre la regione meno rappresentata è il Molise.

**Fig. 4 - Aziende attive per ripartizione geografica: periodo 2004-2010**

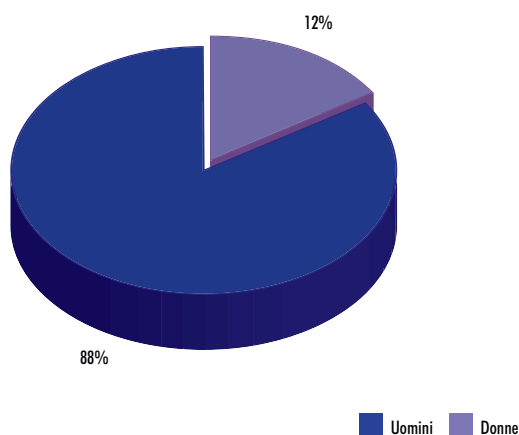


**Fig. 5 - Importi approvati per anno (migliaia di Euro)**



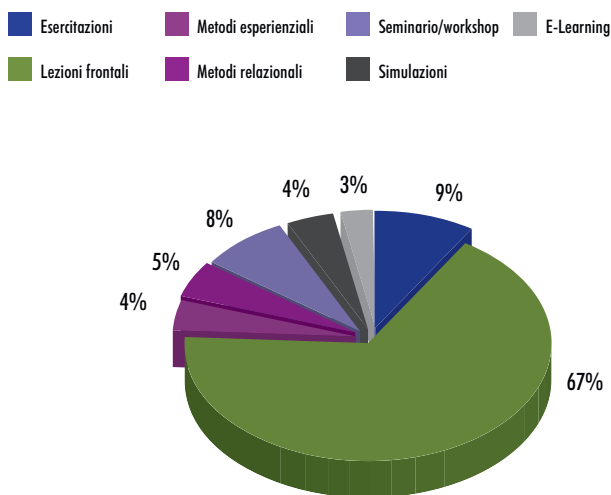
La domanda espressa da aziende e *manager* conferma il *trend* di netta crescita: i piani formativi aziendali presentati passano dai 236 del 2008 ai 750 del 2010 con un conseguente aumento dei finanziamenti erogati: dai 3,7 milioni di Euro del 2008 agli 11 milioni del 2010. La domanda si ripartisce uniformemente tra PMI e grandi imprese, sebbene in termini di dirigenti formati si riscontra una netta prevalenza di manager attivi in grandi imprese (81%).

**Fig. 6 - Ripartizione per sesso dei dirigenti formati**



La durata complessiva della formazione erogata nel 2010 è pari a 265mila ore (contro le 220mila nel 2009), mentre la durata media dei corsi si attesta intorno alle 17 ore. I dirigenti formati sono stati più di 15mila, di questi solo il 13% è rappresentato da donne, dato che sconta il non invidiabile posizionamento del nostro Paese tra le ultime posizioni in Europa quanto a presenza femminile nella classe dirigente (cfr. *infra*, cap. 2 parte terza).

**Fig. 7 - Le metodologie formative**

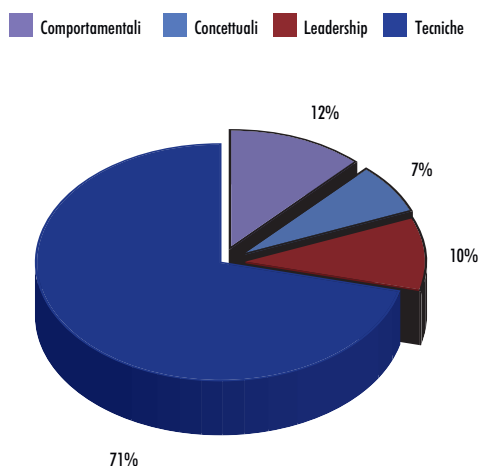


Coloro che maggiormente sono coinvolti nelle attività formative hanno un'età compresa tra 35 e 49 anni (62%). Questo *trend* è da considerarsi nel complesso positivo, testimoniando sia un marcato orientamento delle scelte aziendali verso i giovani ad alto potenziale, sia una maggiore propensione di questi ultimi all'investimento in formazione.

In merito agli aspetti qualitativi dei piani, si rileva che a livello di metodologie utilizzate il 67% delle preferenze è per le lezioni frontali nell'ambito di iniziative interaziendali che facilitano l'interscambio di esperienze tra i partecipanti. Tra le metodologie più innovative, i dirigenti risultano preferire il *coaching* e l'*action learning*, che permettono di ottenere una formazione sempre più tarata sui fabbisogni formativi del singolo.

I contenuti della formazione riguardano prevalentemente le competenze tecniche (71%), seguono gli aspetti comportamentali (12%), la *leadership* (10%) e le capacità concettuali (7%). Si evidenzia quindi una decisa focalizzazione della domanda sulle quelle competenze ritenute più critiche per garantire la performance dell'impresa anche in questi periodi di difficile congiuntura. Si segnala inoltre una generale crescita della formazione linguistica che è sempre più indispensabile per affrontare i mercati globali.

**Fig. 8 - Le competenze nella formazione**



La domanda di formazione si esprime prevalentemente attraverso piani aziendali singoli o di gruppo finanziati attraverso il ricorso al cosiddetto "conto formazione", che raccoglie risorse autonomamente destinate dalle aziende singole aziende alla formazione. Le importanti esigenze di aggregazione del fabbisogno, soprattutto per le PMI, trovano il loro soddisfacimento nell'ambito di piani territoriali, finanziati mediante il ricorso ad avvisi pubblici. Questi piani hanno coinvolto circa mille imprese per 2.800 dirigenti e 100mila ore di formazione nel solo 2010. Un positivo riscontro da parte dei dirigenti delle PMI si è registrato anche sul fronte degli avvisi individuali nell'ambito dei quali sono state erogate circa 14mila ore di formazione nell'ultimo biennio.

Nel complesso questi dati evidenziano una costante crescita della domanda di formazione da parte di imprese e manager anche in questo periodo di crisi. Ciò sta a confermare la precisa opzione strategica di investire in conoscenza per aumentare la competitività delle organizzazioni nella difficile congiuntura in atto.

Le difficoltà delle PMI a esprimere un fabbisogno formativo, insite nella piccola dimensione e la debolezza della domanda proveniente dalle aree del Mezzogiorno sono i principali ambiti di potenziamento dell'attività del Fondo per il prossimo futuro.

A questi si aggiunge il *trend* purtroppo crescente di espulsione di *manager* dal tessuto produttivo a causa delle dinamiche congiunturali. Anche su questo fronte Fondirigenti, in collaborazione con le associazioni territoriali di Confindustria e Federmanager, ha attivato una serie di progetti sperimentali volti a valorizzare il consistente patrimonio di professionalità e competenze del *management* anche al fine di favorirne l'occupabilità.

L'azione del Fondo, che svolge anche attività di agenzia per il lavoro dirigenziale, si muove infatti nella direzione della creazione di un'agenzia di servizi integrati per lo sviluppo e la competitività all'interno della quale *manager* e imprese possano usufruire di una serie di service che comprendono bilancio delle competenze, incontro tra domanda e offerta di lavoro, sostegno al reddito per i disoccupati, fino all'erogazione di finanziamenti alla formazione, nella logica del *Welfare to work*.

Queste sfide di innovazione e competitività paiono superabili dal Fondo attraverso la cooperazione sinergica con le associazioni di rappresentanza, gli altri attori della *business community* e la pubblica amministrazione attivi sul territorio. Tali organizzazioni hanno infatti il compito precipuo di aggregare interessi e contribuire a coniugare esigenze competitive ed esigenze sociali soprattutto nelle realtà dimensionali e locali che ne hanno maggiormente bisogno; nel farlo ci auguriamo che possano prendere spunto anche dalle modalità caratterizzanti le *best practices* che abbiamo esaminato in questo capitolo.

## un barometro sulla presenza femminile nella classe dirigente

di **Marcella Corsi\***

Da anni l'Italia cresce poco o nulla. Cresce poco dal punto di vista economico. E cresce ancora meno sul piano demografico.

In questi mesi sono state scritte molte pagine per elencare tutto quello che andrebbe fatto per rimettere in moto il paese: mercati più efficienti, fisco più leggero, investimenti in ricerca e innovazione e così via. Eppure esiste una risorsa più importante, di cui si parla poco e spesso nel modo sbagliato: il lavoro femminile. "Fare largo alle donne" e promuoverne l'occupazione è diventato urgente non solo per ragioni di pari opportunità e di giustizia sociale, ma soprattutto perché senza il contributo femminile il nostro paese non cresce"<sup>1</sup>.

Diverse ricerche hanno rilevato come l'Italia stia ancora rinunciando a quello che recentemente si è segnalato come il vero motore dell'economia mondiale, il cosiddetto "fattore D"<sup>2</sup>. L'ampiezza e il peso delle donne nel mondo del lavoro, può infatti avere un impatto notevole sulla vita produttiva, un contributo assai maggiore rispetto a buona parte delle politiche economiche abitualmente discusse.

Si tratta di un elemento molto rilevante nel caso italiano, dato che nel nostro paese il tasso di occupazione femminile, relativo alle lavoratrici di età compresa tra i 15 e i 64 anni, è pari al 46,4%, un valore molto basso rispetto alla media dei paesi europei (58,6 nel 2009 per UE 27). Inoltre è presente anche un elemento "qualitativo", riguardante il tipo di occupazioni e il livello retributivo della popolazione femminile. Il Global Gender Gap report 2009 del World Economic Forum, uno studio annuale riguardante la condizione economica femminile, ci posiziona al 72° posto fra 134 paesi oggetto di

\* Marcella Corsi è professore ordinario presso la facoltà di Ingegneria dell'Informazione, Informatica e Statistica della Sapienza Università di Roma. In precedenza è stata professore associato presso la facoltà di Economia della LUISS G. Carli e ricercatrice presso l'Istituto Nazionale per lo Studio della Congiuntura (ISCO); ha svolto, in diverse ambiti, attività di consulenza per la Commissione europea, il Parlamento europeo e l'OCSE. Dal 2008 coordina il network europeo EGGSI (Expert Group on Gender Equality, Social Inclusion, Health and Long Term Care), per conto della Fondazione Giacomo Brodolini.

1. Si veda M. Ferrera, *Il fattore D*, Mondadori, 2008.

2. Si veda A. Casarico, P. Profeta, *Donne in attesa. L'Italia delle disparità di genere*, Egea, 2010.

esame, sia pure con qualche evoluzione nel corso dei quattro anni in cui è stato pubblicato il Rapporto, con un modestissimo progresso nel grado di eguaglianza raggiunto (l'Italia sale da uno score di 0,646 nel 2006 a 0,680 nel 2009, dove 0 rappresenta la massima disuguaglianza e 1 la massima uguaglianza fra i generi)<sup>3</sup>. La classifica è composta da 4 sottoindici: opportunità economiche, opportunità politiche, salute, e istruzione. La voce peggiore è quella della partecipazione economica, dove il nostro paese si colloca 95esimo, la migliore è quella dell'istruzione, dove siamo 46esimi. È inquietante il rapporto tra questi due indici, che suggerisce uno scarso rendimento dell'investimento in capitale umano, quindi una struttura sociale bloccata, con scarsa meritocrazia e la presenza di colli di bottiglia per l'avanzamento di carriera delle donne. Il recente dibattito sull'accesso ai sistemi educativi e sull'impatto dell'istruzione e della formazione sulle prospettive di partecipazione al mercato del lavoro ha condotto a due risultati ampiamente condivisi. Da un lato, un certo numero di analisi guarda alle opportunità di accesso a istruzione e formazione di qualità: molte hanno evidenziato come il capitale sociale sia la variabile determinante nell'accesso all'istruzione, soprattutto all'istruzione secondaria superiore e all'istruzione universitaria. Le probabilità di ottenere titoli di studio oltre l'obbligo normativo e di una buona performance scolastica sono tanto maggiori quanto più il *background* familiare è istruito e benestante. Questo fenomeno di selezione è un primo indicatore del grado di disuguaglianza nell'accesso all'istruzione e alla formazione.

Un secondo gruppo di analisi guarda all'impatto del livello d'istruzione conseguito sulle prospettive di partecipazione al mercato del lavoro e sulla dinamica dei redditi da lavoro. Tale impatto è significativamente positivo: l'istruzione e la formazione garantiscono una più stabile partecipazione al mercato del lavoro e più alte potenzialità di reddito da lavoro.

Entrambi questi filoni di ricerca sono stati ampiamente studiati in ottica di genere. Nel corso degli ultimi anni si è assistito a una progressiva crescita del livello di istruzione delle donne, che tuttavia si accompagna al persistere di maggiori difficoltà nel grado di partecipazione al mercato del lavoro rispetto alla componente maschile. Il possesso di un elevato livello d'istruzione, infatti, è in grado di agevolare sensibilmente la partecipazione delle donne al mercato del lavoro e di ridurre in modo significativo il divario di genere nel tasso di attività, mentre per gli uomini il possesso di un titolo di studio debole è statisticamente meno discriminante. Lo stesso risultato si ottiene guardando a istruzione e formazione come determinanti del salario: le donne ottengono generalmente più alti rendimenti dall'istruzione, mentre gli uomini ottengono rendimenti più

3. Va sottolineato che il *Gender Gap Index* non classifica i paesi secondo il benessere delle donne, ma in funzione della rilevanza delle differenze fra uomini e donne all'interno di ogni paese. Un paese in cui uomini e donne stessero molto male, ma in misura perfettamente eguale, sarebbe in cima alla graduatoria. E analogamente, un paese in cui le donne stessero molto bene, ma gli uomini ancora meglio, verrebbe dopo il precedente. È un criterio che va capito, per valutarne correttamente le implicazioni. Per approfondimenti si vedano M. Gasbarrone, "Global Gender gap: maneggiare con cura", [www.inGenere.it](http://www.inGenere.it), 23/9/2010 e A. Zuliani, "Pesi e misure del gender gap globale", [www.inGenere.it](http://www.inGenere.it), 29/10/2010.



alti dalla posizione occupazionale. Questi risultati hanno poi condotto all'avanzamento di numerose ipotesi e stime sui differenziali di genere che distinguono tra *gap* retributivo da attribuire alle differenti caratteristiche della forza lavoro maschile e femminile e differenziale retributivo da attribuire a fenomeni di discriminazione<sup>4</sup>.

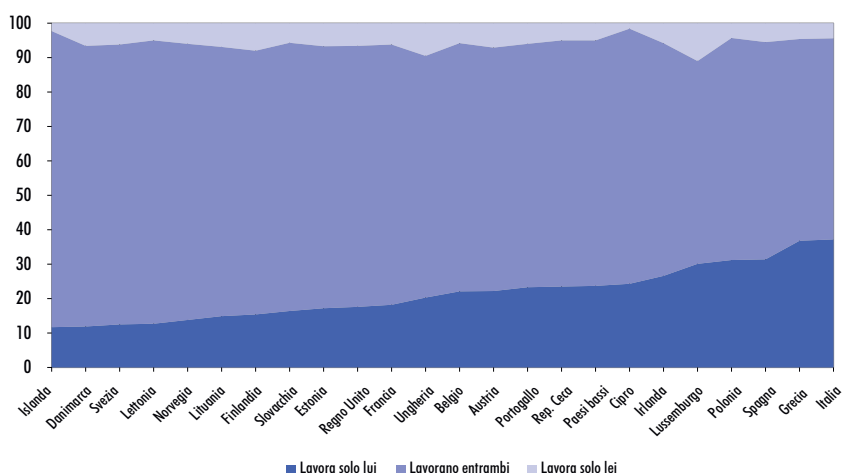
Obiettivo di questo capitolo è ripercorrere le dinamiche indicate e analizzare in dettaglio la presenza femminile nelle posizioni di responsabilità, sia in Italia che in Europa. Per affrontare al meglio questo tema si è fatto ricorso alla banca dati su *"Women in decision making"* predisposta dalla Commissione europea, con riferimento alle posizioni di responsabilità nei settori politico, pubblico, giudiziario, sociale ed economico di 34 paesi europei<sup>5</sup>. Sulla base di tali dati e di altre rilevazioni, si punta a far luce sul deficit di presenza femminile nei ruoli di responsabilità e a guardare verso il futuro con occhi più consapevoli<sup>6</sup>.

4. Per approfondimenti si veda A. Cipollone, M. Corsi e C. D'Ippoliti, "Building a Knowledge Economy: Education and Job Opportunities in a Gender Perspective", IAFFE Annual Conference, Torino, giugno 2008.
5. Si tratta dei 27 paesi UE, più tre paesi EFTA (Islanda, Liechtenstein, Norvegia) e tre paesi candidati (Croazia, Ex Repubblica jugoslava di Macedonia, Turchia), con l'aggiunta della Serbia.
6. Guardare al futuro implica far leva sul patrimonio di esperienze sinora acquisite come pure sulla disponibilità nel battere la strada dell'innovazione. Come sottolineato nel rapporto "Donna & Manager" curato da Nadio Delai per conto di Federmanager nel 2010, ciò implica promuovere consapevolmente e con decisione la presenza nella vita attiva della componente femminile a ogni livello, ivi compreso quello delle alte professionalità.

## Più istruite, poco valorizzate sul lavoro

Le statistiche europee hanno registrato nell'ultimo decennio un notevole aumento dell'occupazione femminile basato su un crescente bisogno d'indipendenza economica e di auto-realizzazione sociale - testimoniati dall'attuale impegno delle ragazze nell'istruzione. I vantaggi di questa crescente partecipazione femminile per l'efficienza dell'economia nel suo complesso sono stati più volte analizzati<sup>7</sup>. Allo stesso tempo va ricordato che, a fronte di un'aumentata disuguaglianza dei redditi, un solo reddito per famiglia non è più sufficiente a garantire oggi un accettabile tenore di vita. Un recente studio condotto negli Stati Uniti<sup>8</sup> mostra come nelle famiglie a basso reddito il 60% delle madri siano casalinghe (la quota è in aumento rispetto alla fine degli anni Settanta), contro solo il 20% nelle classi di reddito più elevato. La stessa associazione fra famiglie monoreddito e basso reddito familiare è rilevabile in Italia, dove per presenza di famiglie a doppio reddito occupiamo l'ultimo posto nei confronti europei (si veda Figura 1).

**Fig. 1 - Coppie con donne in età 25-54 anni in cui lavorano entrambi o uno solo dei partner (%)**



7. Si veda A. Wittenberg-Cox e A. Maitland, *Rivoluzione Womenomics*, ed. Sole 24 ore, 2010.

8. Si veda J. C. Williams and H. Boushey, "The three faces of work-family conflict: the poor, the professionals, and the missing middle", *American progress*, 25/1/2010.

Il contributo femminile al reddito familiare diventa pertanto un elemento essenziale per il benessere relativo della famiglia e, in tempi di crisi, costituisce un indispensabile ammortizzatore, anche se solo parziale, contro la perdita di reddito causata dalla disoccupazione maschile. In questi casi appare ancora più evidente il costo non solo per le donne, ma per l'intera società, del persistere di differenziali salariali di genere nonché del preponderante peso delle donne nelle forme di lavoro discontinuo e/o sommerso<sup>9</sup>.

In effetti, non vi è alcun dato che possa avallare qualunque teoria per cui le donne partecipano meno al mercato del lavoro perché meno preparate<sup>10</sup>. Anzi, al contrario, fin dai banchi di scuola le donne dimostrano di essere più studiose e preparate.

Come ricordato più volte dalla ministra Gelmini, la percentuale degli ammessi all'anno successivo durante lo scorso anno scolastico è stata di 88,2% di studentesse contro l'81,4% degli studenti. A dimostrare ancora più l'impegno femminile sui libri sono i voti raggiunti dalle studentesse all'esame di Stato: il 6,5% delle donne si è diplomata con 100 contro il 3,7% degli uomini<sup>11</sup>.

Questo fermento si riflette anche all'Università. Da qualche anno le studentesse italiane sono anche più attente alle materie scientifiche. La ventata di novità è rappresentata dal fatto che, nel corso di un decennio, hanno recuperato lo svantaggio formativo nel settore delle nuove tecnologie e delle scienze. La notevole domanda di figure professionali legate ai settori scientifico-tecnologici ha determinato, infatti, un sensibile incremento di presenze femminili all'interno di corsi di laurea, tradizionalmente maschili, come Ingegneria, Economia e Matematica.

Sebbene i risultati scolastici e universitari delle donne siano migliori rispetto a quelli maschili, le cose vanno diversamente nel mondo del lavoro. L'ascesa alle posizioni di vertice appare ancora lenta. Esiste poi una marcata differenza salariale: i dati più recenti dell'Unione europea mostrano che le donne guadagnano in media il 18% in meno degli uomini, un divario che persiste nonostante gli sforzi fatti per eliminarlo. La media dei 27 stati membri nasconde variazioni nazionali che vanno da un basso 4,9% dell'Italia al 30,3% dell'Estonia<sup>12</sup>.

9. Si veda M. Corsi, "Il contributo femminile al reddito familiare è un potente ammortizzatore", *AREL - Europa Lavoro Economia*, n. 4, Aprile 2010. Disponibile on-line: [http://www.arel.it/files/documenti/allegato\\_51.pdf](http://www.arel.it/files/documenti/allegato_51.pdf)

10. Altri fattori possono aiutare a spiegare il fenomeno: in Italia, in particolare, vi contribuiscono gli stereotipi di natura culturale che tendono ad autoalimentarsi sul mercato del lavoro; l'insufficiente disponibilità di strumenti di conciliazione tra vita e lavoro, sia sul luogo di lavoro, che nella società più in generale. Si veda M. Bianco, "Donne competenti ma non competitive?", [www.inGenere.it](http://www.inGenere.it), 27/1/2011.

11. Si veda ad es. l'intervento di Maria Stella Gelmini in *Donne motore dello sviluppo*, Fondazione Marisa Bellisario, [http://www.leprotagoniste.org/sites/default/files/inserito\\_Bellisario\\_2010.pdf](http://www.leprotagoniste.org/sites/default/files/inserito_Bellisario_2010.pdf)

12. Il *gender pay gap* (differenziale salariale di genere) grezzo misura la differenza nella retribuzione oraria media lorda di uomini e donne, e prescinde dal diverso numero di ore lavorate. Questo significa che le donne dovrebbero guadagnare intorno a un quinto in più l'ora solo per poter raggiungere la paga attuale della loro controparte maschile. In realtà, si tratta di un indicatore imperfetto e in parte distorto del problema. Se si utilizza un altro indicatore che tenga conto anche dei diffe-

Nonostante persistano queste differenze, è assolutamente indubbio che la maggiore istruzione si accompagna a livelli di impiego più alti. Negli ultimi anni, l'Italia si è posizionata all'ottavo posto dei Paesi con il maggior tasso di crescita dell'occupazione femminile.

Il tasso di occupazione è cresciuto di 7 punti percentuali rispetto al 2000, confermando come la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, statisticamente rilevante ai fini della determinazione del Pil, rappresenti un vero e proprio motore per lo sviluppo e la crescita economica del Paese<sup>13</sup>.

renziali in termini di ore lavorate annualmente (le donne tendono a lavorare meno degli uomini) la situazione peggiora e retrocede di numerose posizioni alcuni dei paesi apparentemente più "virtuosi" come l'Italia. Si veda M. Migheli, "Il gap salariale tra uomini e donne: l'importanza degli incentivi alla produttività", [www.neodemos.it](http://www.neodemos.it), 1/12/2010.

13. L'incremento del Pil - legato alla maggiore partecipazione femminile - è calcolato per l'Europa in J. Elmeskov e S. Scarpetta, *New sources of economic growth in Europe?*, lavoro presentato alla conferenza "The New Millennium - Time for a New Economic Paradigm?", Vienna, 15-16 giugno 2000. Documento disponibile on-line su [http://www.mcrit.com/espon\\_scenarios/files/documents/oecd\\_econonict\\_trend.pdf](http://www.mcrit.com/espon_scenarios/files/documents/oecd_econonict_trend.pdf)

## I ritardi della politica

Nel marzo del 2010 la Commissione Europea ha adottato una “Carta per le donne” in cui viene ribadito *“l’impegno a perseguire l’obiettivo di una più equa rappresentazione di donne e uomini nelle posizioni di potere nella vita pubblica e nell’economia”*. Infatti, *“le donne continuano a non avere pieno accesso alla condivisione del potere e della capacità decisionale. L’equilibrio fra i generi nel processo decisionale, nella vita politica ed economica e nei settori pubblico e privato aiuterà l’Europa a creare politiche più efficaci, a far nascere una società basata sulla conoscenza e attenta alla tematica dei generi e a costruire una democrazia più forte e più prospera”*<sup>14</sup>.

I problemi che le donne sperimentano nel rapporto con le dimensioni più istituzionali della vita pubblica, infatti, non solo rendono difficile, per loro, il pieno e sostanziale esercizio dei più fondamentali diritti politici e, per tutti, l’adeguata considerazione di questioni di portata generale (anche se non sempre considerati tali), ma pongono anche in discussione lo stesso statuto delle democrazie che si considerano più “avanzate”.

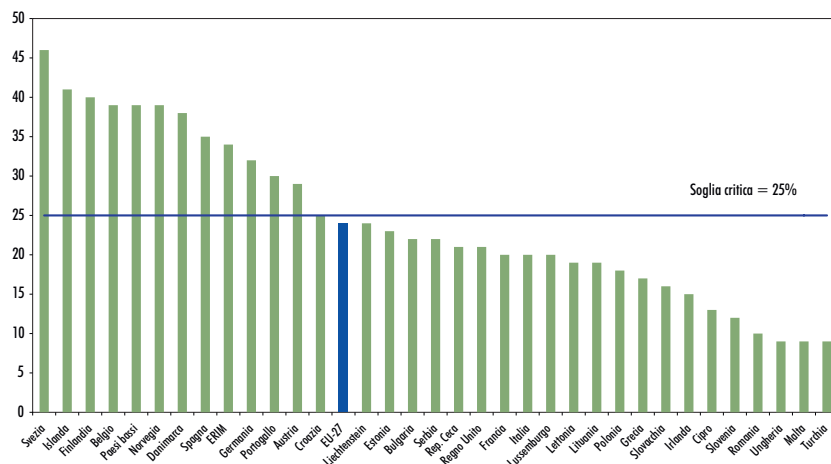
La partecipazione delle donne alla vita pubblica non è una questione chiusa, né dal punto di vista della comprensione delle dinamiche che la determinano, né da quello dell’identificazione delle misure che possono effettivamente risolverla in maniera duratura, e nemmeno - purtroppo - dal punto di vista della previsione di quello che accadrà nei prossimi anni<sup>15</sup>. Si passa infatti da pessimistiche considerazioni sul fatto che, come affermava uno studio britannico, bisognerà aspettare 200 anni per un riequilibrio della situazione tra i generi, a grandi speranze ed entusiasmi per il successo di singole donne che raggiungono posizioni importanti.

14. COM(2010)78 del 5.3.2010 dal titolo “Maggiore impegno verso la parità tra donne e uomini - Carta per le donne”. Nel settembre 2010 è stata poi varata la nuova “Strategia per la parità tra donne e uomini, 2010-15”, in cui vengono descritte le azioni chiave nei cinque settori prioritari - 1. Pari indipendenza economica, 2. Pari retribuzione per lo stesso lavoro e lavoro di pari valore, 3. Parità nel processo decisionale, 4. Dignità, integrità e fine della violenza nei confronti delle donne, 5. Parità tra donne e uomini nelle azioni esterne - definiti nella Carta per le donne, e un settore che affronta questioni trasversali. Le azioni proposte seguono un doppio approccio che combina l’integrazione della dimensione del genere in tutti i campi d’azione e misure specifiche. La strategia costituisce il programma di lavoro della Commissione europea sulla parità di genere e mira anche a stimolare gli sviluppi a livello nazionale e ad offrire una base per la cooperazione con le altre istituzioni europee e le parti interessate.

Si veda <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=it&catId=418>

15. Si vedano i risultati del progetto Donne in Politica (RADEP), realizzato da un partenariato coordinato da ASDO, cui hanno partecipato la UIL nazionale, Progetto Donna-Centro studi per la ricerca e lo sviluppo delle pari opportunità, l’IRES CGIL e lo IAL, per conto della Regione Lazio – Assessorato al Lavoro, Pari Opportunità, Politiche Giovanili, con il finanziamento dell’iniziativa Comunitaria EQUAL, promossa dall’Unione Europea/FSE e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, <http://www.asdo-info.org/>

**Fig. 2 - Presenza femminile nei Parlamenti nazionali (entrambe le camere) (%)**

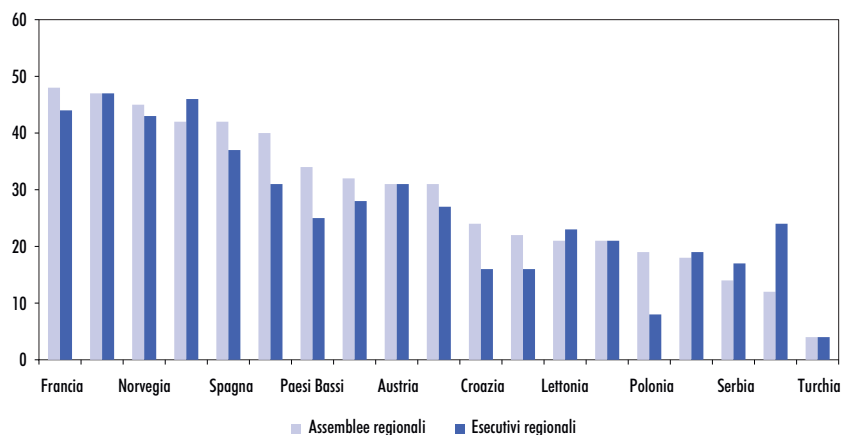


I dati raccolti dalla Commissione europea mostrano che i paesi più avanzati hanno performance uguali o in alcuni casi peggiori degli altri in termini di rappresentanza politica “al femminile”; basti pensare che i paesi UE27 hanno una media di donne nei parlamenti nazionali pari solo al 24%, mentre la percentuale di deputate nel Parlamento europeo è di poco superiore al 35%.

L'Italia, in questo quadro, con il suo 20% non è affatto lontana dalla media europea, sebbene ci siano paesi come quelli nordici o, in misura però inferiore, la Spagna (35%) e la Germania (32%), che hanno raggiunto livelli di rappresentanza femminile nazionale più soddisfacenti se confrontati con la soglia critica fissata dalla Commissione europea al 25% (si veda Figura 2).

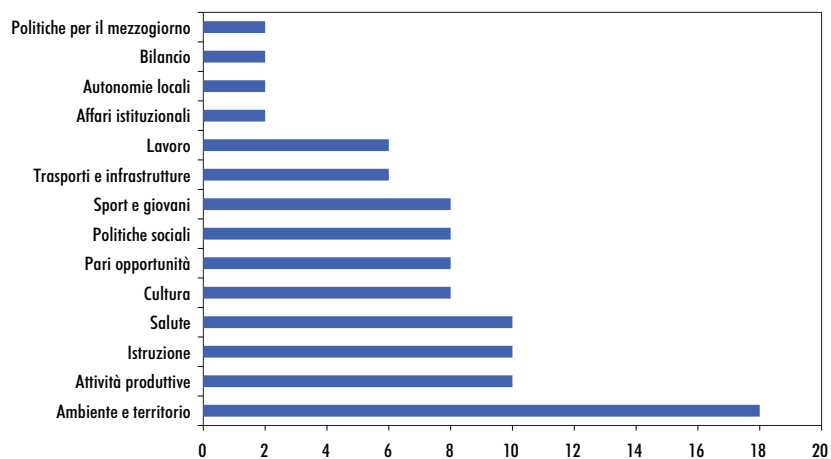
Maggiori problemi sorgono ai livelli della rappresentanza regionale, dove la presenza femminile risulta nettamente inferiore. In particolare l'Italia risulta avere un deficit di presenza femminile nelle assemblee regionali (12%), sebbene riprenda quota con riferimento agli esecutivi (si veda Figura 3). Con riferimento a quest'ultimo parametro le regioni più femminilizzate risultano sparse da Nord a Sud, e sono prevalentemente condotte da governi regionali di centro-sinistra (Basilicata, Puglia, Toscana, Trentino-Alto Adige, Piemonte, Emilia-Romagna, Umbria).

**Fig. 3 - Presenza femminile negli organismi regionali (%)**



Se si guarda alla collocazione delle donne in posizione di assessore, si può notare un fenomeno di segregazione orizzontale, dovuto alla maggiore concentrazione femminile (58%) nei campi legati al sociale (Istruzione, Lavoro, Salute, Pari Opportunità, Politiche Sociali, Cultura, Sport e Giovani). Assai più bassa è la presenza delle donne in assessorati legati alle attività produttive e alla gestione delle infrastrutture (16%), sebbene sia invece rilevante la rappresentanza femminile negli assessorati legati alla tutela del territorio e dell'ambiente (18%).

**Fig. 4 - Assessorati regionali ricoperti da donne (%)**





## Un mondo dell'impresa ancora al "maschile"

La politica non veste "la maglia nera", come spesso si dice, rispetto a una società e a un mondo delle professioni più avanzati. Nei settori economico-finanziari i dati della Commissione europea sono ben più sconcertanti: guardando all'insieme dei paesi dell'Unione europea, nel 2010, nelle principali aziende quotate in borsa sono solo il 3% le donne tra i presidenti dei consigli di amministrazione o gli amministratori delegati (stessa percentuale nel nostro paese). Guardando oltre, il nostro paese è ventinovesimo (su 33 paesi censiti) per numero di donne presenti nei consigli d'amministrazione (con il 5% degli amministratori, contro una media UE del 12%), seguita solo da Malta, Cipro, Lussemburgo e Portogallo.

Si può allargare il campo di osservazione anche alle imprese non quotate in Borsa facendo riferimento all'archivio CERVED delle imprese italiane: la situazione è leggermente migliore, ma stabile per le società individuali, in lento e costante miglioramento per il complesso delle società di capitale<sup>16</sup>. In particolare, se si considerano i consigli d'amministrazione delle società che nell'ultima annualità di bilancio d'esercizio hanno realizzato ricavi superiori a 10 milioni di euro (circa 30 mila imprese), le donne occupano il 14% delle poltrone, una percentuale in leggera crescita rispetto al 12% osservato nel 2001. Le imprese in cui il potere è in mani femminili sono una rarità: i consigli d'amministrazione in cui le donne sono in maggioranza rispetto agli uomini, o quelli costituiti da sole donne, rappresentano infatti un'esigua minoranza nel panorama della maggiori società di capitale italiane. Rispetto alle oltre 18 mila imprese tutte maschili, le società con un *board* prevalentemente costituito da donne sono solo 1.850, il 6,4% rispetto al complesso delle imprese con ricavi oltre i 10 milioni; di queste, sono solo 767 quelle in cui il consiglio di amministrazione è tutto al femminile. Una quota consistente delle società considerate, il 21,4%, è tuttavia costituita da imprese con un solo amministratore, in cui non esiste un vero e proprio *board* che discute e decide le strategie aziendali. Escludendo queste imprese dai conteggi, esistono solo 86 aziende (lo 0,4% del totale) con un Cda completamente femminile (complessivamente, le imprese in cui il board è a maggioranza femminile sono 1.169). Le società con un Cda tutto maschile sono invece circa 13 mila (il 55%) e quelle dove le donne sono presenti in posizione di minoranza circa 7 mila (un terzo del totale).

I consigli d'amministrazione a prevalenza femminile sono diffusi soprattutto tra le imprese attive nel campo dell'istruzione, della sanità o dell'assistenza personale (il

16. Si veda G. Romano (2009), *Le donne al comando delle imprese: il fattore D*, Rapporti Cerved sulle imprese italiane, n. 4, disponibile su [www.cerved.com](http://www.cerved.com)

L'indagine CERVED analizza il ruolo delle donne nelle imprese individuali e nelle società di capitale tra il 2001 e il 2008. Un'analisi più accurata riguarda l'insieme delle società di capitale italiane che hanno realizzato un fatturato superiore a 10 milioni di euro almeno in un'annualità di bilancio tra il 2001 e il 2007 (eccetto quelle che operano nelle sezioni Ateco A-agricoltura, B-pesca, J-attività finanziarie).

Il rapporto è stato realizzato impiegando il vasto patrimonio informativo di Cerved sulle imprese italiane, sui soci e sul management: in particolare, sono stati incrociati gli archivi dei bilanci d'esercizio delle società di capitale italiane, con quelli relativi ai soci e agli amministratori delle aziende.

17% delle società del settore con ricavi oltre i 10 milioni hanno un board costituito da una maggioranza di donne), nel tessile e nell'abbigliamento (il 6,9%), nell'industria del mobile e del legno (6,5%), mentre quelli in cui è più raro trovare imprese con una maggioranza di donne al comando sono le utilities (0,5%), il recupero e lo smaltimento dei rifiuti (2%), le attività ricreative (2,6%).

Considerando i soli bilanci d'esercizio ed escludendo quindi i gruppi dal conteggio, le donne sono presenti solo in 9 delle prime 50 società italiane e la prima impresa in cui il numero di donne non è inferiore a quello degli uomini è la numero 24 del *ranking*, la Marcegaglia Spa (due uomini e due donne nel Cda); per trovare la prima società con un *board* composto in maggioranza da donne bisogna scendere addirittura al numero 442 della graduatoria.

Le società in cui l'amministratore delegato, il presidente o la figura di vertice è una donna sono 2.652 (il 9,2% delle imprese con ricavi oltre i 10 milioni di euro). Le donne sono alla guida di imprese più piccole (sono donne solo il 3,8% dei capi tra le società con ricavi oltre i 200 milioni) con un *board* meno strutturato (il 59% delle imprese con un capo donna hanno un Cda composto da meno di 4 amministratori, contro una percentuale del 52% tra quelle con un capo maschio). In media, però, le donne al vertice delle imprese sono più giovani dei loro colleghi maschi (il 25% ha meno di 45 anni, contro una percentuale del 16% calcolata tra gli uomini).

Nonostante siano alla guida di imprese più piccole, che negli ultimi anni sono andate peggio rispetto alle società maggiori, le aziende guidate dalle donne hanno accresciuto più velocemente i ricavi, generato più margini lordi, chiuso più frequentemente l'esercizio in utile e non denotano un livello di rischiosità superiore rispetto a quello delle aziende 'maschili'. Tra il 2001 e il 2007, le società femminili hanno incrementato i ricavi a un ritmo medio annuo superiore rispetto a quelle maschili in ogni fascia di fatturato considerata (dell'8,8% contro l'8,6% tra quelle con ricavi superiori ai 200 milioni, del 7,7% contro il 6,5% tra quelle con ricavi compresi tra i 50 e i 200 milioni, del 3,6% contro il 2,7% tra quelle con ricavi compresi tra 10 e 50 milioni). Le imprese con un capo donna si caratterizzano anche per una migliore capacità di generare profitti: in media, le società femminili realizzano 6,9 euro di margini operativi lordi ogni 100 euro di fatturato, contro i 6,5 euro delle aziende maschili. È maggiore anche la quota di imprese femminili in grado di chiudere l'esercizio in utile: di 3,5 punti per quelle con ricavi oltre i 200 milioni (86,5% contro 83%), di 3,3 per quelle tra 50 e 200 milioni (85,2% contro 81,9%), di 0,3 per quelle con ricavi tra 10 e 50 milioni.

In particolare, un'analisi econometrica condotta dal CERVED su un insieme di circa 24 mila società consente di isolare e quantificare il "fattore D", il minor rischio associato all'impresa quando nel board vi è una maggioranza di donne. L'analisi indica che, controllando per una serie di caratteristiche relative all'azienda, quando il *board* è costituito in prevalenza da donne la probabilità di rientrare in una classe di rating peggiore si riduce di una percentuale pari a circa il 15% rispetto ai casi in cui le donne sono in minoranza o assenti dal Cda.

D'altra parte, i dati indicano che la presenza di donne nei consigli d'amministrazione è associata a una minore percentuale di imprese in crisi o che hanno chiuso i battenti. Considerando le 18 mila imprese che nel 2001 superavano i 10 milioni di euro di fatturato con un *board* composto da almeno due componenti, solo una percentuale vicina al 13% delle società dove le donne occupavano la maggioranza o la totalità delle poltrone di comando è entrata in crisi (in liquidazione, in procedura concorsuale, in fallimento) o non è più attiva; la stessa percentuale calcolata sul complesso delle 18 mila imprese è pari al 22%.

**Tab. 1 - ITALIA - Ripartizione delle posizioni di responsabilità (valori percentuali; fra parentesi i rispettivi valori UE27)**

	Donne	Uomini
Membri Parlamento Europeo	22 (35)	78 (65)
Membri Parlamento Nazionale (entrambe le camere)	20 (24)	80 (76)
Governo Nazionale (ministri e sottoministri)	19 (24)	81 (76)
Presidenti assemblee regionali (22 regioni)	9 (14)	91 (86)
Membri assemblee regionali (22 regioni)	12 (30)	88 (70)
Membri esecutivi regionali (22 regioni)	24 (31)	76 (69)
Pubblica amministrazione (Ministeri e dipartimenti governativi)		
- amministratori I livello <b>(a)</b>	14 (26)	86 (74)
- amministratori II livello	29 (36)	71 (64)
Corti supreme <b>(b)</b>	15 (32)	85 (68)
Banca centrale (membri direttorio)	6 (18)	94 (82)
Consigli di amministrazione (principali imprese quotate in Borsa) <b>(c)</b>		
- presidenti	3 (3)	97 (97)
- membri	5 (12)	95 (88)

Fonte: Commissione europea, database "Women in decision making", aggiornamento dicembre 2010 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=en>

Note:

a) Posizioni amministrative (non politiche) al più alto livello in ciascun ministero. Le denominazioni delle posizioni occupate varia da paese a paese e persino da ministero a ministero nello stesso paese.

b) Giudici presenti nelle Corti al vertice del sistema giudiziario di ciascun paese in ambito civile e penale. In alcuni casi la Corte suprema si assume anche la responsabilità per la competenza amministrativa e/o costituzionale. Il conteggio include il presidente.

c) Posizioni considerate: Presidente del Consiglio direttivo (organo di vigilanza in caso di funzioni di vigilanza separate da funzioni esecutive); Membri del Consiglio direttivo (organo di vigilanza in caso di funzioni di vigilanza separate da funzioni esecutive). Il conteggio include il presidente.

**Tab. 2 - ITALIA - Rappresentanza femminile nelle assemblee regionali**

	Presidente	Donne	Uomini
		%	%
Abruzzo	M	11	89
Basilicata	M	0	100
Calabria	M	0	100
Campania	M	23	77
Emilia-Romagna	M	20	80
Friuli-Venezia Giulia	M	13	87
Lazio	F	15	85
Liguria	M	15	85
Lombardia	M	9	91
Marche	M	16	84
Molise	M	0	100
Piemonte	M	18	82
Puglia	M	10	90
Sardegna	F	9	91
Sicilia	M	3	97
Toscana	M	18	82
Trentino-Alto Adige	M	17	83
Umbria	M	16	84
Valle d'Aosta	M	15	85
Veneto	M	7	93
<b>Totale</b>	<b>2F 20M</b>	<b>12</b>	<b>88</b>

Fonte: Commissione europea, database "Women in decision making", aggiornamento dicembre 2010 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=en>

Organizzazioni considerate: Assemblee rappresentative di enti regionali autonomi. Gli enti regionali sono enti territoriali tra il governo centrale e gli enti locali, ma ciò non implica necessariamente una relazione gerarchica tra gli enti regionali e gli enti locali

**Tab. 3 - Rappresentanza femminile negli esecutivi regionali (valori percentuali)**

	Donne	Uomini
Abruzzo	18	82
Basilicata	57	43
Calabria	8	92
Campania	8	92
Emilia-Romagna	36	64
Friuli-Venezia Giulia	27	73
Lazio	27	73
Liguria	23	77
Lombardia	6	94
Marche	18	82
Molise	14	86
Piemonte	38	62
Puglia	47	53
Sardegna	23	77
Sicilia	8	92
Toscana	45	55
Trentino-Alto Adige	40	60
Umbria	33	67
Valle d'Aosta	11	89
Veneto	15	85
<b>Totale</b>	<b>24</b>	<b>76</b>

Fonte: Fonte: Commissione europea, database "Women in decision making", aggiornamento dicembre 2010 <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=764&langId=en>

Organizzazioni considerate: Per esecutivo regionale si intende un individuo o un organo che esercita funzioni esecutive in nome di una regione (ente regionale) laddove non siano esercitate da un organo rappresentativo. Gli enti regionali sono enti territoriali tra il governo centrale e gli enti locali, ma ciò non implica necessariamente una relazione gerarchica tra gli enti regionali e gli enti locali. Gli enti regionali non sono applicabili in tutti i paesi



**postfazione**





## la *leadership* “necessaria” per una buona classe dirigente

di Sergio Fabbrini\*

Non solo la politica, ma anche l'economia e la società non possono funzionare senza leader. Anzi, la qualità delle loro *leadership* è una condizione del loro sviluppo. Perché i leader sono necessari per assolvere compiti che nessun altro potrebbe assolvere.

Innanzitutto, per rendere possibile la decisione. Se gli individui che non riescono a decidere su sé stessi tendono a essere determinati da altri, lo stesso vale per gli organismi sociali ed economici (oltre che per quelli politici). Le imprese, le organizzazioni, i gruppi debbono poter disporre di leader in grado di portare a sintesi la pluralità di opinioni e di stimoli che fanno parte di qualsiasi entità collettiva. Saper decidere è il compito proprio del leader. Di conseguenza, il buon leader è colui o colei che riesce a decidere bene e, quindi, a produrre buone decisioni. Naturalmente, in contesti strutturati, la decisione non è (e non potrebbe essere) l'esito di un atto volontaristico o improvvisato. In tali contesti, la qualità della decisione dipende anche dall'adeguatezza della struttura istituzionale che organizza il processo decisionale. Una struttura inadeguata difficilmente potrà produrre una decisione appropriata. Il leader che non è sensibile alle istituzioni, o che è privo di una cultura delle istituzioni, non potrà fare molta strada. Ma, allo stesso tempo, non farà molta strada anche il leader che si basa esclusivamente sulle routine istituzionalizzate dell'organizzazione che dirige. Perché quelle routine potrebbe impermeabilizzare il leader rispetto alle novità intervenute all'esterno di quelle organizzazioni. Insomma, il buon leader è colui o colei che sa camminare su un crinale stretto, dimostrandosi di essere sensibile ai cambiamenti che intervengono all'esterno della sua organizzazione ma anche alla deliberazione strutturata che si svolge all'interno di quest'ultima.

In secondo luogo, il leader è necessario per generare identificazione all'interno di un'organizzazione o di qualsiasi organismo collettivo. Attraverso le sue scelte, le sue parole, la sua narrativa, il leader contribuisce a mettere ordine in una pluralità di motivazioni, se non di sentimenti. Non solamente la politica, ma anche l'economia e la società fun-

\* Direttore School of Government, Professore, Scienza politica e Relazioni internazionali, Luiss Guido Carli, Roma.

zionano sulla base di simboli e non solamente di interessi. In particolare in contesti altamente competitivi, differenziati o più generalmente pluralistici, la forza di un'organizzazione è dovuta anche alla profondità delle sue motivazioni. Il leader buono è colui o colei che dà un volto alla *mission* di quell'organizzazione, che trasforma quella *mission* in una ragione d'essere che aggrega, se non addirittura unisce, individui diversi, con culture diverse, con interessi diversi, con provenienze diverse. È evidente, dunque, che la *leadership* ha anche una implicazione educativa, oltre che decisionale. Attraverso la sua azione, i suoi comportamenti, le sue decisioni, il leader educa i membri di un'organizzazione a condividere un particolare *ethos*, così invitandoli a diventare parte di una comunità di valori (economici, sociali, culturali, politici).

Per ragioni storiche, la cultura pubblica italiana ha elaborato una visione altamente contraddittoria dei leader e della loro *leadership*. Una parte consistente del paese ha pensato e continua a pensare che i leader sono una minaccia piuttosto che una risorsa. Sono una minaccia in politica, ma lo sono anche nella società e nell'economia. In politica, perché, secondo questa visione, l'esperienza tra le due guerre mondiali ha mostrato in modo inoppugnabile che i leader tendono a produrre regimi autoritari o, comunque, che i leader forti sono un sintomo di un autoritarismo incipiente. Naturalmente, tale visione non è plausibile, anche perché gli autoritarismi si sono imposti là dove le democrazie non avevano né leader forti né effettivi organismi decisionali. Nello stesso tempo, questa visione ha prodotto una cultura diffusa nella società e nell'economia basata sull'idea che le buone decisioni sono solamente quelle prese da organismi collegiali, ovvero che la buona decisione è quella che emerge da un processo decisionale altamente consensuale. Questa cultura si è così diffusa che il consensualismo è divenuto una sorta di predisposizione nazionale, la cui traduzione operativa si è sostanziata in un'avversione al rischio (e quindi alla competizione) sia in politica che nella società e nell'economia. Nello stesso tempo, un'altra parte del paese ha pensato e continua a pensare che il leader è il capitano solitario a cui è affidato l'esclusivo compito di guidare la nave. Quasi in opposizione speculare al consensualismo che favorisce la continuità o comunque la preservazione dello *statu quo*, questa visione del leader solitario ha portato a una disattenzione se non a una sottovalutazione delle regole e delle istituzioni all'interno delle quali ogni leader necessariamente agisce. Così, la prima visione ha portato a un'esaltazione della routine, la seconda all'esaltazione dell'improvvisazione. Con l'esito che entrambe hanno ostacolato la formazione di quella *leadership necessaria* che sa decidere però riconoscendo le procedure che garantiscono la voce a una pluralità di posizioni e, contemporaneamente, che sa educare mentre si dimostra capace di innovare e di far crescere la propria organizzazione.

Se si è consapevoli delle caratteristiche della *leadership necessaria*, allora si può comprendere perché nessun sistema (politico, economico, sociale, culturale) può crescere senza la guida di buoni leader. Dovrebbe divenire una priorità dell'agenda pubblica (politica, economica, sociale, culturale) individuare i meccanismi per formare e fare emergere leader capaci di assolvere funzioni di classe dirigente. Certamente il nostro paese non è privo di individui capaci di decidere e di dare senso alle loro decisioni. In

molte aree decentrate vi sono leader territoriali, imprenditoriali, culturali che hanno saputo produrre innovazione e coesione, sperimentando strade nuove e nello stesso tempo convincenti se non rassicuranti. Anche al centro dei nostri sistemi (politici, economici e culturali) non mancano individui con una visione e con il coraggio per perseguirla. Tuttavia, la contraddittorietà della nostra cultura pubblica continua a rendere difficile l'istituzionalizzazione dei processi per selezionare e formare i leader necessari. Tale istituzionalizzazione è temuta da coloro che non vogliono i leader, ma anche da coloro che ritengono che i leader si debbano semplicemente imporre contro le regole o gli equilibri esistenti. In questo senso si può dire che il paese non dispone ancora di una classe dirigente omogenea, al centro come nelle periferie, in quanto selezionata e formata secondo criteri rigorosi e visioni condivise. Tra cui una visione condivisa dei compiti che i leader debbono e sono tenuti ad assolvere. Insomma, una classe dirigente che sia espressione di comuni standard operativi e culturali, oltre che morali. Inevitabilmente, l'eccessiva disomogeneità della nostra classe dirigente non ha potuto che produrre incertezza se non conflittualità, stallo se non litigiosità. Va da sé che l'innovazione e le sue implicazioni simboliche sono raramente consensuali. Tuttavia, una vera classe dirigente sa trasformare la differenza in competizione e non già in conflitto. E può fare ciò proprio perché condivide una comune cultura pubblica sul proprio ruolo e sulle proprie responsabilità.

Il merito di questo volume, e di quelli che l'hanno preceduto, è quello di aver contribuito a fare (finalmente) della qualità della classe dirigente una priorità dell'agenda pubblica.



**allegati**  
**l'analisi dei casi locali**  
di **Nadio Delai**



### 1.1 Un impatto della crisi elevato, ma in corso di attenuazione

La reazione degli intervistati circa gli effetti della crisi sulle attività economiche del territorio è del tutto evidente: la totalità degli intervistati del *panel* afferma infatti che l'influenza è stata decisamente pronunciata (l'83,3% "ne ha risento molto" e un ulteriore 16,7% "ne ha risentito abbastanza"). Si tratta perciò di una percezione elevata, generalizzata e profonda che risente naturalmente dei dati oggettivi come pure del grande impatto comunicativo che il ciclo economico in corso ha avuto in questi ultimi due anni e mezzo, unitamente e grazie anche alle specifiche vicende Fiat (tab. 1).

Tuttavia se il tema viene approfondito attraverso il confronto dell'andamento delle attività economiche da un anno all'altro (tab. 2), è possibile cogliere il miglioramento delle valutazioni, passando dal 2009 al 2011 (in termini di previsioni in quest'ultimo caso): nel 2009 prevalgono i giudizi decisamente peggiorativi, nel 2010 c'è stato qualche primo miglioramento che si è consolidato ulteriormente nelle previsioni 2011, mentre, in parallelo, sono diminuite le valutazioni negative.

La fotografia delle condizioni delle attività economiche del territorio di Torino oggi rispetto a tre ambiti territoriali di possibile riferimento (Genova, Barcellona, Milano) permette di raccogliere dei giudizi che vedono Torino in posizione nettamente migliore o uguale rispetto a Genova, in parte migliore e in parte uguale, ma certo anche con una quota percepita di svantaggio del tutto evidente rispetto a Barcellona e a Milano (cfr. tab. 3).

Se si compie un esercizio analogo per quanto riguarda gli effetti della crisi economica sulle condizioni di vita delle famiglie (tab. 4), si vede come i giudizi di impatto significativo siano comunque elevati (88,9% nel complesso), mentre si ammette nell'11,1% dei casi che complessivamente i nuclei familiari ne hanno anche risentito poco.

**Tab. 1 - Effetti della crisi sulle attività economiche del territorio di Torino, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Torino		
- Ne hanno risentito molto	83,3	]	100,0
- Ne hanno risentito abbastanza	16,7		
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	-		
- Non ne hanno risentito per nulla (o quasi)	-		
- Non saprei dare una valutazione	-		
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 2 - Andamento da un anno all'altro delle attività economiche del territorio di Torino, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	]	5,6	]	-	]
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio	-		-		16,7	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	-		16,7		22,2	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	11,1	]	44,4	]	44,4	]
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	27,8		11,1		16,7	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	61,1		22,2		-	
- Non saprei dare una valutazione	-		-		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



**Tab. 3 - Confronto con altre realtà territoriali dell'andamento delle attività economiche del territorio di Torino, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Rispetto all'area di Genova		Rispetto all'area di Barcellona		Rispetto all'area di Milano	
- Torino presenta un andamento molto migliore	-	61,1	-	22,2	-	-
- Torino presenta un andamento un po' migliore	61,1		22,2		-	
- Torino presenta un andamento più o meno simile	33,3		11,1		22,2	
- Torino presenta un andamento un po' peggiore	-	5,6	38,9	55,6	22,2	77,8
- Torino presenta un andamento decisamente peggiore	5,6		16,7		55,6	
- Non saprei dare una valutazione	-		11,1		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Il confronto tra la tabella 4 e la tabella 1 sottolinea la differenza tra l'influenza decisamente molto negativa della crisi sulle attività economiche, ma anche una certa, migliore tenuta delle famiglie rispetto all'economia: il che conferma le consuete valutazioni sul valore del soggetto familiare come unità economica e patrimoniale che riesce a conservare o comunque a difendere lo standard di vita anche in presenza di problemi derivanti da crisi economiche (a patto però che queste non si prolunghino troppo nel tempo).

Del resto le differenze tra condizioni delle famiglie e condizioni dell'economia vengono anche confermate dall'andamento anno per anno dei giudizi (mettendo a confronto la tabella 5 con la precedente tabella 2), anche se si registra un peggioramento lento delle prime nel corso degli anni della crisi.

E anche la comparazione con le tre aree territoriali di riferimento considerate (tab. 6) tende a confermare le tendenze che si erano manifestate in precedenza attraverso il confronto delle attività economiche: Torino sembra essere sempre in posizione migliore e/o uguale a Genova (ma un po' meno di quanto sia avvenuto nell'ambito del confronto delle condizioni dell'economia); tende anche a mantenere una situazione migliore per quanto riguarda l'area di Barcellona, mentre si valuta Torino in posizione migliore per la condizione di vita delle famiglie rispetto a Milano di quanto non lo sia per le condizioni complessive dell'economia (sempre confrontando le due tabelle di riferimento e cioè la tabella 6 con la precedente tabella 3).

**Tab. 4 - Effetti della crisi economica sulle condizioni della vita delle famiglie del territorio di Torino (val. %)**

Valutazione	%		
- Ne hanno risentito molto	50,0	]	88,9
- Ne hanno risentito abbastanza	38,9		
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	11,1		
- Non saprei dare una valutazione	-		
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 5 - Andamento da un anno all'altro delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Torino (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	]	-	]	-	]
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio	-		5,6		-	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	16,7		5,6		27,8	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	27,8	]	22,2	]	38,8	]
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	16,7		55,5		27,8	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	38,8		11,1		5,6	
- Non saprei dare una valutazione	-		-		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 6 - Confronto con altre realtà territoriali delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Torino (val. %)**

Valutazione	Rispetto all'area di Genova		Rispetto all'area di Barcellona		Rispetto all'area di Milano	
- Torino presenta condizioni di vita molto migliori	-	38,9	-	11,1	-	27,8
- Torino presenta condizioni di vita un po' migliori	38,9		11,1		27,8	
- Torino presenta condizioni di vita più o meno simili	50,0		22,2		16,7	
- Torino presenta condizioni di vita un po' peggiori	11,1		44,5		55,5	
- Torino presenta condizioni di vita decisamente peggiori	-		-		-	
- Non saprei dare una valutazione	-		22,2		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 1.2 Una reattività parziale e frammentata da parte della classe dirigente

Davanti all'influenza della crisi qual è stata la voglia e la capacità di reazione da parte dell'insieme delle classi dirigenti di Torino?

La tabella 7 mette in evidenza due aspetti, di cui:

- il primo indica come una proporzione tendenzialmente medio-alta delle élite (61,1%) avrebbe mostrato una voglia e una capacità di reazione "molto + abbastanza pronunciata" ma peraltro più abbastanza che molto, come evidenzia la prima riga della tabella 7;
- il secondo mette in evidenza le differenze che esisterebbero tra le diverse componenti della classe dirigente locale che sarebbero portatrici di una capacità di reazione assai differenziata al loro interno: "molto pronunciata" per quanto riguarda le imprese (88,8%) e il sociale (61,1%) più limitata per tutte le altre, secondo una logica decrescente che va dalle associazioni di rappresentanza delle imprese alla classe dirigente politico-istituzionale, dai sindacati ai media, dall'Alta Formazione, Università e cultura alla Chiesa e alla Pubblica Amministrazione (cfr. terza colonna della tabella 7).

Si tratta - come è del tutto comprensibile - di impressioni di massima e tuttavia un dato forse più significativo viene fornito dalle risposte che sono state presentate attraverso la tabella 8. Esse riguardano l'esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente (politico-istituzionale, economica, di rappresentanza degli interessi di impresa, di rappresentanza sindacale, del sociale, della Chiesa, della Pubblica Amministrazione, dell'Alta Formazione, della cultura, dei media, ecc.) per uscire dalla crisi ma anche per affrontare il dopo-crisi, come recitava la specifica domanda del questionario.

Il risultato vede 1/3 degli intervistati (33,3%) ammettere che tale strategia non esiste o "perché non ci si pensa affatto" o "perché difficoltà di varia natura rendono difficile la costruzione di una strategia condivisa" (tab. 8). Mentre una proporzione doppia, pari a circa 2/3 degli intervistati, riconosce che "se ne sta discutendo" oppure che "si sono fatti dei passi avanti" oppure ancora che "esiste una vera e propria strategia condivisa a tale proposito": il che confermerebbe nella percentuale complessiva (pari al 66,6%) una sostanziale coincidenza col 61,1% indicato nella tabella 7 come livello della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte di tutti i segmenti di classe dirigente presi nel loro complesso.

**Tab. 7 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte dei diversi segmenti di classe dirigente del territorio di Torino (val. %)**

Valutazione	Hanno una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata	Hanno una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata	Hanno una voglia e una capacità di reazione molto + abbastanza pronunciata	Hanno una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata	Non hanno alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poca)	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Tutte le classi dirigenti nel loro insieme	5,6	55,5	61,1	33,3	5,6	0,0	100,0
- Classe dirigente delle imprese	27,8	61,0	88,8	5,6	0,0	5,6	100,0
- Classe dirigente del sociale (in particolare del mondo del volontariato)	5,6	55,5	61,1	11,1	22,2	5,6	100,0
- Classe dirigente delle associazioni di rappresentanza delle imprese	22,2	27,8	50,0	44,4	0,0	5,6	100,0
- Classe dirigente politico-istituzionale (locale, regionale, nazionale)	11,1	33,3	44,4	27,8	22,2	5,6	100,0
- Classe dirigente della rappresentanza sindacale	5,6	33,3	38,9	33,3	22,2	5,6	100,0
- Classe dirigente dei media	0,0	38,9	38,9	33,3	22,2	5,6	100,0
- Classe dirigente della scuola, dell'università e della cultura	0,0	33,3	33,3	50,0	11,1	5,6	100,0
- Tutte le classi dirigenti nel loro insieme	5,6	55,5	61,1	33,3	5,6	0,0	100,0
- Tutte le classi dirigenti nel loro insieme	5,6	55,5	61,1	33,3	5,6	0,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISFondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 8 - Esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente nel territorio di Torino, per affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi (val. %)**

Valutazione dell'esistenza	%	
- No, per nulla, perché non ci si pensa affatto	-	] 33,4
- No, perché difficoltà di varia natura rendono difficile costruire una strategia condivisa	33,4	
- Sì, ma se ne sta solo discutendo	33,3	
- Sì, si sono fatti dei passi avanti	22,2	
- Sì, si può dire che esista una vera e propria strategia condivisa	11,1	
- Non saprei dare una valutazione	-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

### 1.3 Un *sentiment* ripiegato da parte della popolazione

Un'ulteriore domanda del questionario riguardava il giudizio sulla voglia e sulla capacità di reazione rispetto alla crisi da parte della popolazione residente sul territorio provinciale. Ebbene la stima degli intervistati propende in netta maggioranza (e cioè per il 55,5%) per la tesi che la popolazione non abbia che una voglia e una capacità di reazione "poco pronunciata"; mentre una proporzione minore (pari al 38,9%) ritiene che tale atteggiamento sia "abbastanza consistente" (tab. 9). Il tutto fa pensare che il *panel* di intervistati colga nella popolazione un atteggiamento cauto, incerto, non particolarmente vivace.

Proprio per valutare meglio questo aspetto era stata anche posta un'ulteriore domanda attraverso il questionario, i cui risultati sono esposti nella tabella 10. Essa riporta le stime degli intervistati sul *sentiment* prevalente della popolazione, da individuare nell'ambito di una serie di "polarità" che sono state raggruppate a due a due. Come si vede dai giudizi forniti nella maggioranza dei casi è rilevabile una prevalenza delle componenti problematiche rispetto a quelle positive: basti considerare i valori esposti nell'ultima colonna della tabella 10.

Si può anche essere più precisi a tale proposito, precisando che secondo gli intervistati:

- tenderebbe a prevalere un insieme di atteggiamenti decisamente spostati sulla parte negativa pronunciata (con valori del 90% circa o più), che richiamano gli elementi di insoddisfazione, di inquietudine, di smarrimento e di rassegnazione;
- esisterebbero poi degli atteggiamenti in cui tendono sempre a prevalere atteggiamenti di paura e di delusione in maniera abbastanza pronunciata (con valori superiori al 70%), ma in cui comincia a prendere consistenza anche una componente di coraggio e di speranza;
- e infine, esisterebbero una serie di atteggiamenti un po' più bilanciati tra le componenti negative e quelle positive, le quali evocherebbero elementi di prudente attesa (ma in cui c'è anche voglia di fare), elementi di negatività (ma in cui ci sono anche elementi di positività), elementi di discontinuità (in cui convivono anche componenti di continuità) e componenti di rabbia, bilanciate da alcune componenti di serenità.

Naturalmente le valutazioni suddette vanno prese con i limiti di cui esse sono portatrici (sia per la semplicità della scala sia per le stime impressionistiche che ne danno gli intervistati). E tuttavia bisogna riconoscere che la valutazione del *sentiment*, espressa proprio all'interno del *Focus Group*, ha evidenziato proprio gli atteggiamenti appena ricordati.

Il risultato d'insieme porterebbe ad affermare dunque che tende a prevalere il ripiegamento, l'inquietudine, l'insoddisfazione e talvolta la rassegnazione; ma giocherebbero dal basso anche atteggiamenti di tipo opposto, indicando con ciò, come di consueto, l'esistenza di una situazione "mixata" anche se con un *mood* prevalente di tipo problematico.

**Tab. 9 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte della popolazione del territorio di Torino (val. %)**

Valutazione	%
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata	-
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata	38,9
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata	55,5
- La popolazione non ha alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poco)	-
- Non saprei dare una valutazione	5,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio di Torino (val. %)**

Atteggiamenti "polari"	Condizioni materiali di oggi		
	Molto pronunciato	Abbastanza pronunciato	Molto + Abbastanza pronunciato
- Insoddisfazione	47,1	52,9	100,0
- Soddisfazione	0,0	0,0	0,0
- Inquietudine	47,1	52,9	100,0
- Tranquillità	0,0	0,0	0,0
- Smarrimento	23,5	70,6	94,1
- Certezza	0,0	5,9	5,9
- Rassegnazione	29,4	58,8	88,2
- Entusiasmo	0,0	11,8	11,8
- Paura	23,5	53,0	76,5
- Coraggio	0,0	23,5	23,5
- Delusione	41,2	29,4	70,6
- Speranza	0,0	29,4	29,4
- Prudente attesa	11,1	50,0	61,1
- Voglia di fare	0,0	38,9	38,9

*segue*



**segue Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio di Torino (val. %)**

<b>Atteggiamenti "polari"</b>	<b>Condizioni materiali di oggi</b>		
	<b>Molto pronunciato</b>	<b>Abbastanza pronunciato</b>	<b>Molto + Abbastanza pronunciato</b>
- Negatività	23,5	35,3	58,8
- Positività	0,0	41,2	41,2
- Sensazione di discontinuità	17,6	35,4	53,0
- Sensazione di continuità	17,6	29,4	47,0
- Rabbia	23,5	29,4	52,9
- Serenità	0,0	47,1	47,1

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

## 1.4 Una certa divaricazione tra problemi percepiti e problemi realmente discussi<sup>1</sup>

I problemi maggiormente rilevanti di cui si discute pubblicamente sono quelli indicati nella prima colonna della tabella 11. Come si vede i temi legati alla crisi economica e alla reazione rispetto a essa occupano la “testa di lista” di quelli elencati nella tabella stessa. Basti considerare:

- i problemi di ripresa dell'economia (1° posto, col 61,1% di addensamento di risposte);
- i problemi di occupazione e di Cassa Integrazione (2° posto, col 50,0% di addensamento di risposte);
- i problemi di competitività delle imprese (3° posto, col 38,9% di addensamento di risposte);
- i problemi di produttività delle imprese (4° posto, col 38,9% di addensamento di risposte);
- i problemi per il futuro dei giovani (5° posto, col 33,3% di addensamento di risposte).

A essi fanno seguito poi una lunga serie di altri temi che vanno dalla formazione all'ambiente/inquinamento, dal traffico alla criminalità e alla sicurezza, dal trasporto locale all'immigrazione, alla burocrazia e all'assistenza agli anziani.

Qualora si passi a considerare la seconda colonna della tabella 11, in cui sono indicati invece i problemi di cui non si discute o non si discute abbastanza in chiave pubblica, cambia in qualche modo l'ordine dei fattori, pur con alcune conferme. Infatti nei primi cinque posti restano comunque indicati:

- i problemi di competitività delle imprese (al 1° posto, 50,0% di addensamento di risposte);
- i problemi per il futuro dei giovani (al 2° posto col 50% di addensamento di risposte);
- i problemi di ripresa dell'economia (al 4° posto, col 27,8% di addensamento di risposte);
- mentre salgono in ordine di importanza i problemi dell'eccesso di burocrazia (3° posto, col 38,9% di addensamento di risposte); e i problemi dell'immigrazione (5° posto, col 27,8% di addensamento di risposte).

Va sottolineata l'importanza percepita rispetto al futuro dei giovani, problema che è ricorrente non solo nelle due liste indicate nella tabella 11, ma anche nella tabella successiva. Quest'ultima illustra i risultati di una domanda posta *ad hoc* agli intervistati, proprio per valutare le prospettive future delle generazioni che affrontano oggi l'ingresso nella vita attiva. A tale proposito la tabella 12 mette in evidenza un'opinione fortemente pessimista da parte degli intervistati: per l'88,9% di essi infatti i gio-

1. Cfr. a tale proposito anche quanto emerge dall'analisi stampa, di cui al paragrafo 1.8.

**Tab. 11 - Valutazione dei problemi più importanti del territorio di Torino (val. %)**

Problemi	Problemi importanti di cui si discute pubblicamente		Problemi di cui (purtroppo) non si discute pubblicamente	
- Problemi di ripresa dell'economia	1°	(61,1)	4°	(27,8)
- Problemi di occupazione e di Cassa Integrazione	2°	(50,0)	7°	(22,2)
- Problemi di competitività delle imprese	3°	(38,9)	1°	(50,0)
- Problemi di produttività delle imprese	4°	(38,9)	13°	(11,1)
- Problemi per il futuro dei giovani	5°	(33,3)	2°	(50,0)
- Problemi di istruzione	6°	(27,8)	8°	(22,2)
- Problemi di ambiente e di inquinamento	7°	(27,8)	9°	(22,2)
- Problemi di traffico	8°	(22,2)	14°	(11,1)
- Problemi di criminalità e sicurezza	9°	(22,2)	15°	(11,1)
- Problemi di trasporto locale	10°	(11,1)	10°	(22,2)
- Problemi di immigrazione	11°	(16,7)	5°	(27,8)
- Problemi di troppa burocrazia	12°	(16,7)	3°	(38,9)
- Problemi di assistenza agli anziani	13°	(5,6)	12°	(16,7)
- Problemi di tutela della salute dei cittadini		-	6°	(27,8)
- Problemi di casa		-	11°	(22,2)
- Problemi di gestione dei rifiuti		-	16°	(5,6)
- Altro		-		-

*Il totale non è uguale a 100 perché era possibile dare al massimo 4 risposte per ogni colonna*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

vani avranno un lavoro e una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei genitori, mentre per l'altro 11,1% avranno una posizione sostanzialmente simile a essi; ma nessuno - almeno secondo il *panel* - potrà godere di una mobilità sociale di tipo verticale.

**Tab. 12 - Stima delle prospettive future dei giovani, con riferimento al territorio di Torino  
(val. %)**

Prospettive	%
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale migliore dei genitori	-
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale sostanzialmente simile a quella dei genitori	11,1
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei genitori	88,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

## 1.5 Limiti e risorse del territorio di fronte alla “mutazione” in corso<sup>2</sup>

Lo svolgimento del *Focus Group* oltre che alcune interviste effettuate hanno permesso di mettere in luce alcuni “aspetti negativi” e alcuni “aspetti positivi” che riguardano specificamente la realtà di Torino.

Quanto ai primi si è provveduto a effettuare un raggruppamento in tre categorie delle osservazioni che hanno ottenuto i maggiori consensi nelle opinioni dei testimoni coinvolti.

Nella prima categoria si mescolano temi legati specificamente alla crisi e alle trasformazioni di lunga durata del territorio. Più precisamente sono state richiamate (cfr. tabella 11, parte prima):

- le difficoltà sul piano dell'occupazione, specie giovanile (ma non solo) che la crisi ha sicuramente incentivato (94,4% di consensi);
- l'eccessiva rincorsa delle “eccellenze” che ha portato a trascurare la buona, media qualità della formazione, dei profili professionali ma anche dell'operare delle istituzioni, senza i quali non ci può essere tenuta e sviluppo futuro (67,7% di consensi);
- il dubbio che le “sponde terziarie” (individuate dopo la fine di un ciclo di tradizionale cultura industriale) non siano sufficienti per sostituire le attività e l'occupazione che precedentemente facevano capo all'industria, tanto più che oggi il terziario è sottoposto a un processo di significativo sgonfiamento (66,6% di consensi);
- la demografia in progressiva contrazione che mette in evidenza l'invecchiamento crescente della popolazione come nel resto del Paese (50,0% di consensi);
- e infine, il tema relativo ai pericoli che possono derivare dall'infiltrazione della criminalità organizzata all'interno del territorio, come del resto sta avvenendo in tutto il Nord del Paese (44,4% di consensi).

La seconda categoria di aspetti negativi (cfr. seconda parte della tabella 13) ha a che fare con la cultura collettiva, con gli atteggiamenti profondi, con la tradizione radicata nel modo di essere e di pensare della popolazione. Ecco allora che le debolezze aggiunte sono le seguenti:

- la presenza di una società che forse può apparire troppo abituata al “presidio” da parte dei soggetti pubblici (a partire dai Municipi) e un po' meno abituata alle responsabilità che dovrebbero ormai far capo pienamente alla società civile (66,7% di consensi);
- una sotterranea sensazione di “rimpianto” per ciò che Torino è stata un tempo, con la concentrazione di tante attività di punta sul piano della moda, del cinema, della Rai e non solo della Fiat (in questo caso l'adesione appare essere minore visto che tocca poco più di 1/4 degli intervistati e cioè il 27,8%);
- e ancora la sensazione di sentirsi un po' “orfani” rispetto al ruolo dei grandi soggetti collettivi (come è stata la grande Fiat di un tempo, il sindacato dei lavoratori, le grandi associazioni, le grandi banche, il grande partito della sinistra e persino i Sale-

2. Cfr. anche quanto emerge dall'analisi stampa, di cui al paragrafo 1.8.

siani e così via): anche qui il consenso esiste ma è più limitato, visto che tocca l'11,1% degli intervistati.

La terza categoria di aspetti negativi (cfr. terza parte della tabella 13) ha a che fare direttamente con i limiti riportabili alla classe dirigente e precisamente:

- la fine di un ciclo precedente di formazione delle élite e la difficoltà di individuare un ciclo nuovo, mentre invecchiano progressivamente i protagonisti consolidati (77,8%);
- ad esso si aggiungerebbe una certa resistenza della stessa classe dirigente nell'aprirsi all'esterno, con un rischio di autoriferimento locale o addirittura di autoriferimento istituzionale, poiché ciascun soggetto "tende a far bene le proprie cose" senza agganciare adeguatamente gli altri (77,7%);
- la mancanza di una vera e propria "Idea di Torino" che sia in grado di rimobilizzare la città in una logica di medio-lungo periodo, correndo così il rischio di fermarsi semplicemente nel quotidiano (72,2%);
- il riconoscimento di un certo indebolimento medio della classe dirigente di tutti i settori tanto da far dire testualmente che "si è abbassato l'orizzonte" (66,7%);
- ma c'è anche un aspetto negativo legato al confronto con altre città e connesso in particolare al guardare troppo a Milano (e ai rischi di lavorare con Milano), invece che pensare prioritariamente alle proprie vocazioni e alle proprie possibilità (44,4%);
- e infine, sembra che ci sia una certa attenuazione della "relazionalità facile" che funzionava forse meglio un tempo tra grandi soggetti collettivi e che rendeva più facilmente convergente la logica delle decisioni e delle soluzioni dei problemi collettivi del territorio (33,4%).

Se invece si considerano gli "aspetti positivi" individuati si è in presenza di un mix di fattori di cui è bene tener conto, come quelli indicati nella prima categoria contenuta nella prima parte della tabella 14 e cioè:

- la significativa reattività rispetto alla crisi da parte delle tante piccole e medie imprese del territorio che si sono date da fare sul piano delle strategie, della gestione, della capitalizzazione, delle alleanze, e così via (88,9% di consensi);
- la presenza di una forte tradizione di cultura industriale che oggi tuttavia corre il rischio di "restare in sospenso" o di confluire per intero nelle aspettative di una progressiva terziarizzazione della città (94,4% di consensi): il che tuttavia non rappresenta un progetto del tutto facile stante per l'appunto la necessità di riequilibrare terziario e industria anche a seguito della grande crisi finanziaria mondiale che abbiamo vissuto e che stiamo ancora vivendo;
- la presenza di un Politecnico (e di alcuni importanti Istituti Tecnici) che a loro volta danno forza al profilo delle risorse umane di qualità, in una logica di trasmissione di una solida cultura industriale (100% di consensi);
- la permanente proiezione industriale della città, se si considerano alcuni grandi soggetti aziendali e istituzionali importanti che ancora oggi operano in tal senso (83,3% di consensi) che si sposa, anche in termini più semplici, con la presenza

dei torinesi nel mondo, di cui l'esempio dei "trasfertisti" è abbastanza noto (66,6% di consensi);

- certamente l'esistenza di un pezzo di "anima nuova" per la città, lasciato in eredità dalle Olimpiadi, ormai concluse, che hanno rappresentato un buon esercizio di nuova terziarizzazione, su cui bisogna tuttavia continuare a costruire in maniera più strutturata (88,9% di consensi);
- gli stessi risultati del cosiddetto "Progetto Torino" che ha caratterizzato l'Amministrazione Comunale degli ultimi quattro mandati, con un impegno costante sul piano delle grandi infrastrutture (Metropolitana e Passante), del ridisegno urbanistico, dell'investimento culturale (di cui le Olimpiadi hanno beneficiato) e della riqualificazione in genere della città (72,2% di consensi);
- e infine, il sommovimento ma anche le opportunità e gli sviluppi potenziali che possono provenire dalla nuova trasformazione della Fiat e dagli scossoni che questo ha dato alla cultura industriale tradizionale e alla visione internazionale della stessa città (61,1% di consensi).

Ma tra gli aspetti positivi c'è anche una forza della società che esprime una sua solidità tradizionale che assume tante forme come ad esempio (cfr. seconda parte della tabella 14):

- la presenza di una comunità abituata ad affrontare in maniera "ordinata" le situazioni di crisi, visto che c'è da sempre una buona tenuta di fronte alla difficoltà straordinaria (88,9% di consensi);
- la presenza di un mix di idealità da un lato e di concretezza dall'altro, che caratterizza la cultura tradizionale della comunità (66,7% di consensi);
- l'esistenza anche di una "volontà di resistenza" di fondo che - se opportunamente governata dalla classe dirigente - può far superare la tentazione della lamentela e dello sfogo da parte dell'opinione pubblica locale (55,6% di consensi);
- una forte tradizione nel campo del volontariato che ha permeato la città e il territorio e ha favorito tra l'altro una buona integrazione degli immigrati, anche con riferimento a quartieri tradizionalmente degradati, di cui San Salvario è un esempio evidente (55,5% di consensi).

E infine c'è anche il gruppo delle osservazioni riguardante le qualità della classe dirigente di oggi, che hanno a che fare (cfr. terza parte della tabella 14):

- con la capacità di integrarsi tra diversi segmenti attraverso una sorta "relazionalità silenziosa" che ancora opera malgrado tutto, anche se meno di un tempo (55,5% di consensi);
- un forte e tradizionale riferimento alle istituzioni (soprattutto ai Municipi) che a loro volta hanno svolto e svolgono un ruolo di indirizzo e di ordinata operosità nelle situazioni di crisi come è già avvenuto e come avviene quotidianamente non solo nella città metropolitana ma anche nei territori immediatamente periferici (50,0% di consensi);

- la vivacità e la qualificazione della periferia urbana che proprio attraverso l'impegno dei Municipi ha promosso sviluppo e coesione sociale, anche sfruttando l'occasione delle Olimpiadi (44,4% di consensi);
- e infine, la capacità della classe dirigente di ragionare anche sul medio periodo e non solo di fronte all'immediato (in tal caso tuttavia sembra esistere un aspetto positivo ma più limitato rispetto agli altri, visto il consenso che si ferma al 38,9%).

Naturalmente valutare i propri limiti come pure le proprie potenzialità rappresenta una consapevolezza fondamentale per ogni classe dirigente locale. E tuttavia diventa altrettanto importante guardare anche al di fuori sia sul piano nazionale che internazionale, cosa che peraltro Torino certo ha fatto e fa molto più di altre realtà per tradizione, per dimensione e per dinamismo delle proprie imprese e delle proprie istituzioni. Ma oggi bisogna comunque compiere un passo avanti ulteriore anche sotto questo profilo, cosa che è stata approfondita con una domanda ad hoc del questionario, i cui risultati sono contenuti nella successiva tabella 15.

Che i temi individuati siano centrali è confermato dall'elevato livello di consenso ottenuto, come mostrano le percentuali della terza colonna della tabella 15. Tanto per essere più espliciti:

- a) si concorda sul fatto che bisogna superare la pura e semplice "replica" del modello di sviluppo tradizionale, sia con riferimento alle imprese sia con riferimento al territorio. Detto in altre parole, questo dovrebbe significare aprire una stagione straordinaria sul tema della produttività e su quello della competitività dei diversi soggetti: non solo delle aziende dunque, ma anche dei soggetti pubblici che devono provvedere a migliorare l'insieme di esternalità positive, in termini di infrastrutture materiali e immateriali, a partire dalla Pubblica Amministrazione, dalla ricerca, e così via.

La parola-chiave è quella della "mutazione" complessiva, su cui dovrebbero essere impegnati l'insieme dei segmenti di classe dirigente che hanno ricevuto una spinta dalle iniziative nate in occasione delle Olimpiadi, ma che oggi debbono consolidare e portare a compimento tale processo (le percentuali di consenso variano tra l'88,9% e il 100,0%);

- b) si conviene anche sulla necessità di promuovere una "intermediazione alta" tra i patrimoni di cui può disporre il territorio (in tutti i suoi aspetti) e le opportunità di sviluppo che ci sono, in chiave locale ed extralocale. Le elevate percentuali di consenso anche in questo caso (più del 90% e sino al 100%) ribadiscono a un tempo:
  - l'esigenza di cavalcare i nuovi e più sofisticati processi di globalizzazione in modo da non limitarsi a subirla come talvolta può avvenire: certo oggi il territorio è impegnato attraverso il grande soggetto Fiat a diventare ancora più globale, ma non bisogna dimenticare anche le tante medie imprese che battono questa pista con altrettanto impegno e determinazione;



- l'esigenza di avere una forte capacità nel mettersi in relazione tra soggetti diversi, giocando tutte le alleanze necessarie per poter così fare "intermediazione alta", visto che ormai l'individualismo di impresa e di istituzione non basta più;
- c) ma serve anche promuovere come classe dirigente la coesione sociale, in una condizione più complessa rispetto al passato. Infatti la riduzione pura e semplice delle attese sociali che stiamo vivendo oggi (sul piano dell'occupazione, del reddito, dell'accresciuta responsabilità e degli aumentati oneri familiari per il *Welfare*, ecc.) non può bastare: è necessario proporre un'idea di sviluppo che faccia intravedere nuove possibilità di crescita economica e di sviluppo sociale per le famiglie e per le giovani generazioni. Insomma parlare di crescita non basta, poiché serve mettere l'accento sullo sviluppo inteso nel senso più ampio del termine, tanto più che si è entrati in un ciclo molto "selettivo" rispetto a quello più "inclusivo" (o magari solo apparentemente "inclusivo") degli ultimi anni.
- E anche a proposito dei temi qui menzionati si vede come l'adesione degli intervistati risulti essere molto elevata, coinvolgendo più di 8 o addirittura 9 intervistati su 10.

Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti negativi* che riguardano il territorio di Torino (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>CONSEGUENZE DELLA CRISI E LUNGHE DERIVE</b> - Le difficoltà sul piano dell'occupazione, specie dei giovani - La forse eccessiva rincorsa delle "eccellenze", trascurando la buona media qualità (della formazione, dei profili professionali, dell'operare delle istituzioni, ecc.), senza la quale non ci può essere tenuta e sviluppo futuro - La fine di un ciclo di cultura industriale del territorio che ha trovato "sponde terziarie", le quali però appaiono deboli o comunque non sufficienti per sostituire attività e occupazione tipicamente industriali - Il fenomeno di una demografia in contrazione che mette in evidenza l'invecchiamento progressivo della popolazione - Il rischio di infiltrazioni della criminalità organizzata all'interno del territorio	55,5  27,8  11,1 11,1 0,0	38,9  38,9 55,5 38,9 44,4	94,4  66,7 66,6 50,0 44,4	5,6  33,3 33,4 50,0 50,0	0,0  0,0 0,0 0,0 5,6	100,0  100,0 100,0 100,0 100,0
<b>LIMITI DELLA CULTURA COLLETTIVA</b> - Una società forse troppo abituata al presidio dei soggetti pubblici (Municipio in testa) e meno abituata alle responsabilità che dovrebbero far capo alla società civile - Una certa sensazione di rimpianto per ciò che Torino è stata un tempo (sul piano della moda, del cinema, della Rai e non solo della Fiat, dell'immigrazione, ecc.)	11,1  16,7	55,6  11,1	66,7  27,8	33,3  72,2	0,0  0,0	100,0  100,0

segue

segue Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti negativi* che riguardano il territorio di Torino (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Il sentirsi un po' "orfani" rispetto al ruolo dei grandi soggetti collettivi, svolto dalla grande Fiat, dal grande sindacato, dalle grandi associazioni, dalle grandi banche, dal grande Partito della sinistra, dai Salesiani, ecc.)	0,0	11,1	11,1	88,9	0,0	100,0
<b>LIMITI RIPORTABILI ALLA CLASSE DIRIGENTE</b>						
- La fine del ciclo di classe dirigente precedente e la difficoltà di individuare il ciclo nuovo (con un invecchiamento progressivo di quella oggi esistente)	38,9	38,9	77,8	22,2	0,0	100,0
- Una certa resistenza della classe dirigente ad aprirsi sull'esterno, con un rischio di autoriferimento locale o addirittura di autoriferimento istituzionale (ognuno tende a far bene le proprie cose)	38,8	38,9	77,7	22,3	0,0	100,0
- La mancanza di una e vera propria "Idea di Torino" in una logica di medio-lungo periodo	33,3	38,9	72,2	27,8	0,0	100,0
- Il riconoscimento di una certa debolezza della classe dirigente nei vari settori (in un certo senso "si è abbassato l'orizzonte")	22,2	44,5	66,7	33,3	0,0	100,0
- Il guardare troppo a Milano e ai rischi di lavorare con Milano, invece che pensare prioritariamente alle proprie vocazioni e alle proprie possibilità	11,1	33,3	44,4	55,6	0,0	100,0
- Una perdita progressiva della "relazionalità facile" dei grandi soggetti collettivi tra loro, che rendeva abbastanza convergente la logica delle decisioni e delle soluzioni dei problemi del territorio	5,6	27,8	33,4	66,6	0,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LIUSS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Tab. 14 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti positivi* che riguardano il territorio di Torino (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>LA REAZIONE ALLA CRISI E LA TRADIZIONE INDUSTRIALE</b>						
- Le tante piccole e medie imprese del territorio che hanno reagito significativamente alla crisi su più piani (quello delle strategie, quello della gestione, quello della capitalizzazione, quello delle alleanze, ecc.)	5,6	83,3	88,9	11,1	0,0	100,0
- La lunga tradizione di cultura industriale che però non può "restare in sospeso" o confluire per intero nel processo di terziarizzazione della città	33,3	61,1	94,4	5,6	0,0	100,0
- La presenza di un buon Politecnico (e di alcuni Istituti Tecnici) che danno forza al profilo delle risorse umane di qualità	55,6	44,4	100,0	0,0	0,0	100,0
- Una certa proiezione internazionale della città, specie con riferimento ad alcuni soggetti aziendali e istituzionali	11,1	72,2	83,3	16,7	0,0	100,0
- Le Olimpiadi che hanno rappresentato un esercizio di terziarizzazione, lasciando in eredità un pezzo di "anima nuova" per la città	11,1	77,8	88,9	11,1	0,0	100,0
- I risultati del "Progetto Torino" che ha caratterizzato l'amministrazione comunale negli ultimi quattro mandati, con l'impegno sul piano delle infrastrutture (Metro-politana e Passante), del ridisegno urbanistico, della pulizia della città, dell'investimento culturale (di cui le Olimpiadi hanno beneficiato)	11,1	61,1	72,2	27,8	0,0	100,0
- La presenza dei torinesi nel mondo (un buon esempio è quello dei "trasferitisti" che portano la cultura industriale nel mondo)	16,7	49,9	66,6	33,4	0,0	100,0
- Le opportunità e gli sviluppi provenienti dal Piano FIAT	22,2	38,9	61,1	38,9	0,0	100,0

segue

segue Tab. 14 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti positivi* che riguardano il territorio di Torino (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>LA FORZA DELLA SOCIETÀ</b>						
- La presenza di una comunità abituata ad affrontare in maniera "ordinata" le situazioni di crisi (c'è sempre una buona tenuta di fronte alle difficoltà che investono il territorio)	38,9	50,0	88,9	11,1	0,0	100,0
- L'atteggiamento di idealità, da un lato e di concretezza, dall'altro che caratterizza la cultura tradizionale della comunità	5,6	61,1	66,7	33,3	0,0	100,0
- La presenza di una "volontà di resistenza" di fondo, che - se opportunamente sollecitata - aiuta a superare la ricorrente tentazione della lamentela e dello sfogo da parte dell'opinione pubblica locale	11,1	44,5	55,6	44,4	0,0	100,0
- La forte tradizione nel campo del volontariato che ha permeato la città e il territorio e ha favorito anche l'integrazione degli immigrati	16,7	38,8	55,5	44,5	0,0	100,0
<b>LE QUALITÀ DELLA CLASSE DIRIGENTE</b>						
- La capacità di integrarsi tra classi dirigenti diverse (si è cioè davanti ad una sorta di "relazionalità silenziosa" che ancora opera, anche se meno di un tempo)	5,6	49,9	55,5	44,5	0,0	100,0
- Un forte, tradizionale riferimento alle istituzioni (i Municipi contano) che a loro volta svolgono un ruolo di indirizzo e di ordinata operosità nelle situazioni di crisi	5,6	44,4	50,0	50,0	0,0	100,0
- La vivacità e la qualificazione della periferia urbana, grazie anche all'impegno dei numerosi Sindaci a fare sviluppo e coesione sociale (ai hanno contribuito anche le Olimpiadi)	5,6	38,8	44,4	55,6	0,0	100,0
- La capacità della classe dirigente di ragionare anche sul medio periodo e non solo di fronte all'immediato	0,0	38,9	38,9	61,1	0,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Torino (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>SUPERARE LA "REPLICA" DEL MODELLO</b> - La "replica" del modello di sviluppo sin qui conosciuto dalle aziende non basta: serve aprire una stagione straordinaria sul tema della produttività e della competitività delle imprese - Il ritorno all'economia reale e al valore del territorio, dopo lo scoppio della bolla finanziaria non bastano: serve uno sforzo straordinario di "mutazione" delle imprese e del territorio - La "replica" del modello di sviluppo territoriale non basta: serve aprire una stagione straordinaria su produttività e competitività del territorio preso nel suo complesso, al di là delle imprese (sul piano delle infrastrutture materiali e di quelle immateriali, come la Pubblica Amministrazione, la formazione, la ricerca, ecc.)	50,0  55,5  44,4	38,9  38,9  55,6	88,9  94,4  100,0	11,1  5,6  0,0	0,0  0,0  0,0	100,0  100,0  100,0
<b>FARE "INTERMEDIAZIONE ALTA" TRA RISORSE ECONOMICHE ED OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO</b> - E inoltre occorre comprendere l'impatto sul territorio dei processi di globalizzazione, in modo da inserirsi positivamente in essi e non limitarsi a subirli (mettendo così in relazione globale e locale) - La riduzione e il controllo della spesa pubblica non bastano: serve adottare una strategia di crescita esplicita che ci conduca al di là della crisi	61,1  61,1	38,9  33,3	100,0  94,4	0,0  5,6	0,0  0,0	100,0  100,0

segue

segue Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Torino (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- L'individualismo da solo non basta più: serve una forte capacità di mettersi in relazione tra soggetti diversi (tra aziende, tra istituzioni, tra territori)	44,4	50,0	94,4	5,6	0,0	100,0
<b>PROMUOVERE LA COESIONE SOCIALE</b>						
- La riduzione pura e semplice delle attese sociali (meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e oneri familiari per il Welfare, ecc.) rispetto al passato non basta: serve proporre un'idea di sviluppo che apra nuove possibilità di crescita economica	50,0	44,4	94,4	5,6	0,0	100,0
- Tuttavia parlare anche di crescita non basta: serve mettere l'accento sullo sviluppo, inteso nel senso più completo del termine (includendovi anche la coesione sociale, tanto più che siamo entrati in una fase di sviluppo molto "selettivo" rispetto a quello "inclusivo" del passato)	66,6	22,2	88,8	11,2	0,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISFonditingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 1.6 La inadeguata attenzione per il tema classe dirigente e la difficile collaborazione tra élite diverse

Sia attraverso gli incontri avuti sia attraverso il questionario che si è sottoposto a un gruppo di testimoni privilegiati si è voluto verificare quale sia il livello di discussione pubblica sul tema "classe dirigente", per quanto riguarda la formazione, la selezione e il ricambio della medesima: e non solo con riferimento a quella politica, ma anche a quella economica, associativa di rappresentanza, della Pubblica Amministrazione, dell'Alta Formazione, dei media, ecc.

I risultati sono contenuti all'interno della tabella 16, nella quale:

- a) si riconosce che in qualche modo si parla sì del tema in chiave pubblica (88,9% dei casi), ma questo di per sé non basta se si guarda alle osservazioni successive;
- b) si può infatti limitarsi alla dimensione della "lamentela", nel senso di affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta" (27,8% di addensamento di risposte) oppure di sottolineare le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente rispetto al proprio (16,7% di addensamento di risposte) oppure ancora di richiamare le inadeguatezze dei propri colleghi che pure appartengono allo stesso gruppo di élite dell'intervistato (5,6% di addensamento di risposte);
- c) ma si può anche, al di là del fatto di parlare del tema, stentare ad assumersi le responsabilità che ne derivano sul piano personale e di gruppo: ad esempio essendo restii nel promuovere i giovani talenti che pure ognuno ha attorno a sé (33,3% di addensamento di risposte) oppure non pensando che ciascun gruppo di classe dirigente ha anche l'onere di generare a sua volta nuove leve (22,2% di addensamento di risposte); ma anche non intraprendendo alcuna azione o progetto a questo proposito (27,8% di addensamento di risposte) o ritenendo che c'è sempre qualcun altro che si deve occupare della creazione di nuova classe dirigente (11,1% di addensamento di risposte) e ancora applicando le regole dello *spoils system*, nella speranza che ciò risolva il problema di avere a disposizione nuova classe dirigente (11,1% di addensamento di risposte);
- d) ma può anche accadere che ci si assuma delle responsabilità concrete e questo sembra avvenire attraverso il lancio di qualche iniziativa o di qualche progetto, diretti a realizzare specifiche attività di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente: in tale direzione ci si muoverebbe per il 16,7% degli intervistati.

Sono stati poi esaminati alcuni dei comportamenti concreti (soprattutto sul piano delle relazioni reciproche) che l'élite locale dichiara di mettere in atto nello svolgimento della propria attività. I risultati di una domanda specifica del questionario in tal senso sono contenuti nella tabella 17.

In essa si vede innanzitutto come più di 7 intervistati su 10 riconoscano che non ci si è fatti carico affatto di iscrivere in maniera adeguata nell'Agenda Pubblica il tema della classe dirigente come tema da trattare in maniera attiva.



**Tab. 16 - Presenza nell'Agenda Pubblica del tema Classe Dirigente (formazione, selezione e ricambio) (val. %)**

Valutazioni	%	
- No, non se ne discute per nulla (o quasi) in chiave pubblica		11,1
- Sì, se ne parla in chiave pubblica, ma:		88,9
<b>AVANZANDO PER LO PIÙ "LAMENTELE":</b>		
- Limitandosi ad affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta"	1°	(27,8)
- Sottolineando le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente, diversi dal proprio (e senza criticare quest'ultimo)	2°	(16,7)
- Richiamando le inadeguatezze dei propri colleghi appartenenti allo stesso gruppo di classe dirigente (e mai se stessi)	3°	(5,6)
<b>STENTANDO AD ASSUMERSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Essendo restii nel promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé	1°	(33,3)
- Non pensando che ciascun gruppo di classe dirigente ha anche l'onere di generare a sua volta nuova classe dirigente	3°	(22,2)
- Non intraprendendo alcuna azione o progetto in proposito	2°	(27,8)
- Ritenendo che c'è sempre qualcun altro che si deve occupare della creazione di nuova classe dirigente	4°	(11,1)
- Applicando la regole dello <i>spoils system</i> , sperando che questo risolva il problema di avere a disposizione nuova classe dirigente	5°	(11,1)
<b>ASSUMENDOSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto, volti a realizzare specifiche iniziative di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente	1°	(16,7)

*Il totale delle opzioni legate a "Avanzando per lo più lamentele", "Stentando ad assumersi le proprie responsabilità" e "Assumendosi le proprie responsabilità" non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

Come si può verificare gran parte delle affermazioni hanno a che fare con la difficoltà tuttavia di far convergenza su idee e progetti concreti da parte dei diversi segmenti di classe dirigente:

- o perché esiste una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi (72,2%);
- o perché ci sono troppe iniziative formali di convergenza (tanti "Tavoli") che finiscono con l'essere troppe numerose e frammentate, con una dispersione di energie e di risorse rilevanti (77,8%);
- o perché ciascuno pensa a lanciare le proprie iniziative e "non vuole essere disturbato" (66,7%);

- o perché quando si promuove un progetto in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri, che possono anche esercitare il loro diritto di veto (66,6%);
- o perché si può giocare il principio che "nessuno è profeta in Patria" come spesso avviene in tante altre realtà locali (33,3%, peraltro in dimensione piuttosto limitata).

A tutto questo si aggiunga che mancherebbe una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo comune del territorio, non condizionata da interessi di parte: e questo viene riconosciuto da ben il 61,1% degli intervistati.

La situazione complessiva dunque presenta dei punti delicati che andrebbero affrontati, specialmente se si considera l'impegno straordinario di "mutazione" che investe tutti i protagonisti del territorio, da quelli dell'economia a quelli del sociale a quelli delle istituzioni.

Aprire un ciclo di sviluppo più esigente e selettivo come quello avviato ha bisogno di trovare innanzitutto un nuovo ciclo di idee, ma anche un nuovo ciclo di classe dirigente che sia in grado di pilotare la realtà locale verso il dopo-crisi che verrà.

**Tab. 17 - Caratteristiche di comportamento della classe dirigente del territorio di Torino (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Non ci si è fatti carico di iscrivere nell'Agenda Pubblica il tema della classe dirigente (formazione, selezione e ricambio)	44,4	27,8	72,2	22,2	5,6	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente	11,1	61,1	72,2	27,8	0,0	100,0
- Spesso ci sono troppe iniziative formali di convergenza (tanti "Tavoli") che finiscono con l'essere troppo numerose e frammentate, con dispersione di energie e di risorse	33,3	44,5	77,8	22,2	0,0	100,0
- C'è anche capacità di promuovere nuovi progetti che però non sempre trovano il loro momento conclusivo con una pubblica validazione e misurazione dei risultati ottenuti	22,2	50,0	72,2	27,8	0,0	100,0
- Dal punto di vista concreto ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative e "non vuole essere disturbato" a questo proposito	22,2	44,5	66,7	33,3	0,0	100,0
- Quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi (vince il "diritto di veto")	16,7	49,9	66,6	33,4	0,0	100,0
- Manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio, non condizionata da interessi di parte	27,8	33,3	61,1	38,9	0,0	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio	0,0	44,4	44,4	55,6	0,0	100,0
- Nella realtà locale vige il principio che "nessuno è profeta in Patria"	11,1	22,2	33,3	61,1	5,6	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per UISS-Fondingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 1.7 L'esigenza condivisa di un salto di consapevolezza dei comportamenti

A fronte delle critiche e delle autocritiche che la stessa classe dirigente può avere espresso, bisogna anche rilevare che sul piano della consapevolezza qualcosa sembra muoversi in senso contrario.

La tabella 18 raccoglie alcuni degli atteggiamenti riconosciuti come assolutamente necessari che dovrebbero far capo ai vari segmenti di classe dirigente presenti sul territorio, per poter affrontare adeguatamente le esigenze che la situazione e il ruolo da essi svolto richiedono.

Il livello di consenso è decisamente elevato per tutte, con una maggior prudenza per quanto riguarda specificatamente lo strumento dell'“affiancamento” come si vedrà tra un attimo.

Ciò che emerge dalla tabella è riportabile alle categorie di affermazioni ivi indicate.

La prima categoria riguarda la necessità di accettare la sfida della “mutazione” oggi in corso. Il che implica:

- di saper riconoscere le novità e di accompagnare le necessarie discontinuità, prendendosi come classe dirigente tutte le responsabilità che ne derivano (94,4% di consensi);
- come pure di sfruttare le esigenze di cambiamento che la “mutazione” in corso richiede, proiettandole anche sull'evoluzione necessaria della classe dirigente (83,3% di consensi).

La seconda categoria concerne la necessità di occuparsi per l'appunto direttamente:

- sia dell'esercizio di convergenza e alleanza tra i diversi gruppi di élite e tra questi ultimi e l'intera popolazione (94,4% di consensi);
- sia di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente che deve diventare un argomento esplicitamente giocato nel discorso pubblico e nelle attività coerentemente impostate in questa direzione (94,4% di consensi);
- sia investendo tutti i gruppi di classe dirigente di questi argomenti senza eccezione alcuna: da quello politico-istituzionale a quello economico, da quello della rappresentanza degli interessi a quello sindacale, da quello dell'Alta Formazione e della ricerca alla Pubblica Amministrazione e così via (88,8% di consensi).

La terza categoria riguarda proprio il tema specifico del metodo con cui fare formazione di classe dirigente, ribadendo il valore non tanto di una ulteriore, eventuale corsualità quanto piuttosto della necessità/opportunità:

- di sfruttare essenzialmente i problemi veri, presenti sul territorio e di comune interesse, come ambito di crescita di una nuova leva di classe dirigente (83,3% di consensi);
- e di utilizzare l'affiancamento rispetto a una buona o almeno discreta classe dirigente già inserita come strumento ineliminabile di crescita delle leve suddette (49,9% di consensi).

**Tab. 18 - Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Torino, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>ACCETTARE LA "MUTAZIONE"</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Una classe dirigente è tale se sa riconoscere le novità e accompagnare le necessità discontinue, prendendosi le responsabilità che ne derivano</li><li>- La crisi attuale e le esigenze di profonda "mutazione" che essa comporta possono costituire una buona occasione per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente</li></ul>	50,0  44,4	44,4  38,9	94,4  83,3	0,0  11,1	5,6  5,6	100,0  100,0
<b>METTERE AL CENTRO IL TEMA "CLASSE DIRIGENTE" E LA CAPACITÀ DI FARE ALLEANZE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- La classe dirigente deve operare essenzialmente nell'interesse collettivo e quindi deve saper promuovere esercizi continui di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi di classe dirigente e tra questi ultimi e l'intera popolazione</li><li>- Il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente deve essere messo esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale</li><li>- La responsabilità di creare nuova classe dirigente fa capo a tutti i gruppi della classe dirigente oggi esistenti (quello politico-istituzionale, quello economico, quello della rappresentanza degli interessi d'impresa, quello della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, quello che fa capo al sociale, quello che fa capo alla Pubblica Amministrazione, quello che fa capo alla formazione e alla cultura, quello che fa capo ai media, ecc.)</li></ul>	38,9  44,4  44,4	55,5  50,0	94,4  94,4  88,8	0,0  0,0  5,6	5,6  5,6  5,6	100,0  100,0  100,0

segue

segue Tab. 18 - Arteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Torino, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abba- stanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>RISTABILIRE UN CIRCUITO DI FORMAZIONE SUL CAMPO</b>						
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente sui problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime	33,3	50,0	83,3	11,1	5,6	100,0
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente per affiancamento rispetto a una buona o almeno discreta classe dirigente già inserita	11,1	38,8	49,9	44,5	5,6	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Proprio con riferimento a quest'ultimo punto (i luoghi e le modalità di formazione della classe dirigente) si è voluto anche chiedere agli intervistati se essi fossero a conoscenza o avessero la sensazione che esistano o meno dei luoghi nel territorio locale come pure in quello nazionale, in cui oggi si stia formando una nuova élite sul campo. Le risposte sono contenute nella tabella 19, ed esse riconoscono (nel 55,6% dei casi) che tali luoghi esistono effettivamente e vengono a trovarsi:

- innanzitutto in alcune medie aziende maggiormente vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale (1° posto, col 27,8% di addensamento di risposte);
- all'interno di alcune grandi associazioni di volontariato e in genere del Terzo Settore (2° posto, col 27,8% di addensamento di risposte);
- all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici (3° posto, col 16,7% di addensamento di risposte);
- in alcuni ambiti universitari (4° posto, col 16,7% di addensamento di risposte);
- in alcuni Comuni od altri Enti locali particolarmente dinamici (5° posto, con l'11,1% di addensamento di risposte).

Seguono poi altri ambiti, caratterizzati però da minori opzioni da parte degli intervistati. Parzialmente diversa appare essere l'opinione quando si passi a livello nazionale. Infatti:

- da un lato, due ambiti vengono a coincidere con quelli prioritari e cioè: alcune medie aziende vitali (particolarmente attente anche allo sviluppo del territorio) e il sociale (che viene collocato al 1° posto, col 33,3% di addensamento di risposte) nonché alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici (collocate al 4° posto, col 22,2% di addensamento di risposte);
- e dall'altro, l'insieme di alcuni Comuni e di Enti locali particolarmente dinamici, stante anche l'esperienza positiva dei Municipi, maturata all'interno della realtà territoriale torinese (col 27,8% di addensamento di risposte).

Vicino a questi ambiti si aggiunge tuttavia anche l'importanza di alcune società di consulenza strategica (che vengono collocate al 3° posto, col 27,8% di addensamento di risposte) e analogamente alcune grandi banche (che si trovano al 5° posto, col 22,2% di addensamento di risposte).

Andrebbero dunque messi sotto monitoraggio questi potenziali luoghi formativi per verificare quanto effettivamente essi possano essere utilizzati proprio nella logica dell'impiego dei problemi presenti sul campo e delle modalità di affiancamento, in vista di far crescere nuove leve potenziali di classe dirigente.

Infine si è anche chiesto di compiere, ai componenti del *panel*, un esercizio volto a verificare quale sia il livello di identificazione personale con le élite locali e, rispettivamente, nazionali (tab. 20). Questo allo scopo di valutare il senso di appartenenza e di conseguente, presumibile assunzione di responsabilità da parte di esse nei confronti dello sviluppo attuale e futuro dei propri ambiti territoriali di competenza.

La tabella richiamata mostra come il 41,1% degli intervistati si senta parte effettiva della

classe dirigente torinese, mentre un ulteriore 35,3% si senta identificato con essa solo in parte moderata o addirittura piccola. Infine c'è 1 intervistato su 4 (23,6%) che non si sente per nulla appartenente alla classe dirigente locale.

Se si passa al livello nazionale è abbastanza ovvio che queste percentuali tendano a spostarsi verso il basso e cioè dal livello di identificazione totale e/o abbastanza ampia a quello di identificazione modesta o del tutto inesistente, come mostrano i dati dell'ultima colonna della tabella 20.



**Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Torino (val. %)**

Luoghi eventuali		Nella realtà di Torino		In Italia
- No, non ci sono luoghi di questo tipo			22,2	11,1
- Sì, ci sono luoghi di questo tipo			55,6	83,3
- Sì, in alcune medie aziende più vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale		1°	(27,8)	1° (33,3)
- Sì, all'interno di alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore		2°	(27,8)	6° (11,1)
- Sì, all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici		3°	(16,7)	4° (22,2)
- Sì, in alcuni ambiti universitari		4°	(16,7)	9° (5,6)
- Sì, in alcuni comuni (o altri enti locali) particolarmente dinamici		5°	(11,1)	2° (27,8)
- Sì, in alcune società di consulenza strategica		6°	(5,6)	3° (27,8)
- Sì, in alcune realtà più dinamiche del localismo (fiere, fondazioni, camere di commercio, ecc.)		7°	(5,6)	7° (11,1)
- Sì, all'interno di alcune realtà di partito		8°	(5,6)	10° (5,6)
- Sì, in alcune scuole di formazione politica		9°	(5,6)	11° (5,6)
- Sì, in alcune banche			-	5° (22,2)
- Sì, in alcuni ambiti della finanza			-	12° (5,6)
- Sì, all'interno di alcune realtà ecclesiali			-	13° (5,6)
- Sì, attorno ad alcune riviste di particolare valore			-	8° (11,1)

segue

segue Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Torino (val. %)

Luoghi eventuali	Nella realtà di Torino		In Italia
- Sì, in alcuni ordini professionali		-	-
- Sì, all'interno di alcune realtà sindacali		-	-
- Sì, all'interno di alcune realtà della cooperazione		-	-
- Altro		-	(5,6)
- Non saprei dare una valutazione		(22,2)	(5,6)
<b>Totale</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 20 - Identificazione dell'intervistato con la classe dirigente del territorio di Torino e con quella nazionale (val. %)**

Identificazione	Identificazione con la classe dirigente di Torino		Identificazione con la classe dirigente italiana	
- Completa sovrapposizione	11,8	41,1	-	25,0
- Sovrapposizione molto grande	5,9		6,3	
- Abbondante sovrapposizione	23,4		18,7	
- Sovrapposizione moderata	17,6	35,3	6,3	62,4
- Sovrapposizione piccola	5,9		31,2	
- Sovrapposizione molto piccola	11,8		24,9	
- Vicine, ma separate	11,8	23,6	6,3	12,6
- Lontane	11,8		6,3	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 1.8 Il dibattito pubblico sui problemi del territorio e della classe dirigente di Torino, attraverso la stampa locale<sup>3</sup>

### *L'andamento della crisi*

Inserire Torino e crisi nella stessa frase induce invariabilmente a parlare di Fiat, che ha vissuto un 2010 terribile sotto il profilo dei volumi di vendite ma è rimasta sotto i riflettori per il rafforzarsi della cooperazione strategica con Chrysler, grazie alla quale verranno modelli in parte già sviluppati ma tenuti "congelati" perché questo non è certo il momento migliore per proporre nuove auto ai consumatori. Eppure l'anno raccontato dalla *Stampa* restituisce l'immagine di una città che è riuscita davvero a proporsi un modello di sviluppo alternativo alla classica vocazione automobilistica, tanto da meritarsi l'attenzione dei giornali statunitensi alla ricerca di modelli vincenti da proporre alle città industriali americane che stentano a trovare nuove vie per rilanciare la loro economia. Questo ovviamente non significa che il territorio possa fare a meno della Fiat, né tantomeno che la crisi non abbia fatto sentire i suoi preoccupanti effetti anche qui, ma se si cerca una città italiana che già lavora per vivere nel mondo globalizzato e sempre meno eurocentrico che ci aspetta, quella è Torino.

Più che nelle pagine di economia, è in quelle della cronaca locale che bisogna guardare per capire come le imprese della zona - e con loro i lavoratori - abbiano subito il crollo della produzione. Anche nel caso piemontese notiamo la solita trafila di preoccupanti bollettini dal fronte impresa, col numero di cassintegrati che si impenna, piccole aziende che chiudono e banche che negano il loro aiuto (ovvero accesso al credito). Anche l'identità delle vittime non desta sorprese: le imprese più in difficoltà sono quelle che vendono prodotti tradizionali, mentre le *start-up* ad alto valore aggiunto, magari proiettate da una sola idea innovativa, riescono a crescere a ritmi sostenuti soprattutto grazie all'export nei Paesi più avanzati. Torino sembra proprio voler reagire alla crisi trasformandosi in una industria che sforna innovazione, tenendosi però strette anche le catene di montaggio di Mirafiori. Risalta positivamente lo scarso numero di cronache del giornale dedicate alle famiglie che hanno difficoltà a far quadrare i conti, ma la situazione potrebbe degenerare nel 2011 se la cassa integrazione dovesse continuare a essere il principale strumento col quale si fa fronte al calo di produttività.

Nel caso della Fiat *La Stampa* fornisce ai suoi lettori una presentazione del piano Marchionne abbastanza chiara. Ai fini del Rapporto interessano di più gli articoli dedicati alla sorte di Mirafiori, fabbrica destinata principalmente alla produzione di modelli con parecchi anni di carriera alle spalle e preoccupata dalla concorrenza della nuova fabbrica serba. Il quotidiano riserva ampio spazio alle preoccupazioni degli operai sentiti in varie occasioni ai cancelli della fabbrica, i quali reclamano soprattutto maggiori investimenti e si lamentano dell'atteggiamento dell'amministratore delegato, secondo loro

3. L'analisi stampa, curata da Alfonso Francia (ricercatore AMC), si è concentrata sugli articoli, apparsi negli ultimi dodici mesi sul quotidiano *La Stampa*.

poco incline alla trattativa. Questi brevi servizi non riescono a mascherare l'impressione che questa parte di Torino sia comunque destinata a sparire lentamente nel giro di pochi anni, man mano che gli operai si avvicinano verso la pensione e si affermano criteri di produzione del tutto diversi.

### *I problemi-chiave*

Come precedentemente affermato, è negli articoli dedicati a imprese non legate alla Fiat e al suo indotto che si scopre la Torino più vivace e capace davvero di cavalcare la crisi. In alcuni casi sembra davvero che il violento scossone portato dal tracollo finanziario d'oltreoceano abbia liberato energie fino a quel momento tenute a riposo per paura di osare. La Stampa dà notizia di consorzi organizzatisi per premiare *start-up* con buone possibilità di crescita, di imprese che si fondono anche se fino a qualche mese prima si erano date battaglia litigando per lo stesso mercato, mentre alcune aziende più grandi attuano sbarchi in India e Cina, dove ormai ci sono più milionari che negli Stati Uniti. Il giornale fornisce una cronaca dettagliata di questi piccoli avvenimenti che, presi singolarmente, non colpiscono più di tanto il lettore, ma analizzati uno dopo l'altro rivelano una pervasività eccezionale all'interno del territorio. La città pare impegnata a sperimentare tutti i possibili strumenti di crescita, puntando con sicurezza verso quelle aziende che scommettono sul capitale umano e sul valore aggiunto della creatività, con ciò dando più di una speranza ai tanti giovani laureati che si vedono rifiutati da un mondo del lavoro ancora troppo basato sul settore manifatturiero tradizionale. Qui invece sembra si stia cercando di costruire quel tipo di metropoli post-industriale che produce beni resi unici dalle menti che li hanno sviluppati e non dalla qualità delle materie prime. La *Stampa* premia questa attitudine, coprendo con parecchi articoli le storie di piccole imprese che hanno puntato sull'innovazione di prodotto e sono così riuscite a crescere anche in un contesto poco favorevole. Un certo numero di servizi è ovviamente dedicato a quegli indispensabili accordi tra banche e PMI, che consentono alle imprese di finanziare non solo le spese indispensabili per restare sul mercato, ma anche dei progetti innovativi che potrebbero rivelarsi decisivi per la loro esistenza futura.

### *Il tema Classe Dirigente*

Rispetto ad altri territori del Nord, sorprende che la classe politica locale si dia molto da fare per dare ascolto alle esigenze degli imprenditori. In questa zona l'amministrazione, sia essa comunale, provinciale o regionale, pare agire davvero con criterio, lasciando alle PMI ampia libertà di scelta riguardo agli obiettivi da realizzare ma facendo quanto possibile per facilitarne la messa in atto, a vantaggio di consumatori e lavoratori. Non solo: gli enti locali risultano protagonisti di una massiccia digitalizzazione dei propri servizi, secondo le logiche che ispirano la legge italiana ma che molti ancora stentano a rispettare. Con questa condotta la PA esibisce anche la capacità di venire

incontro ai cittadini e dimostrare che anche il pubblico sta facendo la sua parte per fronteggiare la crisi, migliorando la tradizionale reputazione negativa del settore.

I diversi rami della classe dirigente riescono quindi a cooperare, tracciando un percorso omogeneo di crescita che permette a Torino di attraversare la crisi seguendo una rotta precisa, mentre altri territori progrediti del Paese continuano a navigare a vista. Il terzo vertice di questa aggregazione tra classi dirigenti è costituito dall'università, che soprattutto grazie al Politecnico dimostrerebbe che il passaggio dal mondo dello studio al mondo del lavoro non debba essere necessariamente traumatico. Sul giornale non è raro trovare notizia di ricercatori italiani o stranieri che mettono a punto progetti direttamente utilizzabili dalle aziende; va infatti ricordato che il Politecnico è uno dei pochi poli universitari italiani capaci di attirare giovani nelle sue facoltà. Persino il terzo settore, solitamente poco considerato dai giornali, dimostra una vivacità inattesa proprio a causa della crisi. Nel Piemonte sono numerosi i casi di associazioni di volontariato che si sono fatte carico di servizi di assistenza che uno Stato appesantito dall'emergenza-lavoro non riesce più a garantire. Qui senza dubbio deve aver pesato la capacità di organizzazione e l'alto grado di autonomia della società civile locale, molto più forte qui che nel resto d'Italia (eccezion fatta forse per certe zone del Veneto). Questi episodi sono destinati ad acquistare sempre maggiore importanza col passare del tempo, perché è ormai accettato che l'ambito pubblico si ritirerà man mano da una serie di servizi finora sotto la sua gestione, e i cittadini saranno chiamati a colmare questo vuoto.

Nessuna sorpresa dalla *Stampa* dunque: sfruttando la sua peculiare capacità di essere allo stesso tempo autorevole quotidiano nazionale e informatissimo giornale locale, ha offerto nel 2010 una panoramica estremamente dettagliata e ragionata sulla crisi e sugli strumenti necessari per uscirne. Non si è limitata a dare notizia di convegni e riportare dichiarazioni altrui, ma ha svolto un lavoro di ricerca autonomo scovando e pubblicizzando piccole iniziative che si dimostrano un esempio per chi cerca di innovare anche in un Paese per tanti versi bloccato e stanco come il nostro. In questa direzione, il giornale offre un servizio fondamentale ai suoi lettori e si dimostra per certi versi esso stesso classe dirigente.

Tav. 1 - L'andamento della crisi

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Effetto crisi: la Graziano chiede la mobilità per dipendenti	6.2.2010	49	Gronaca locale	Mobilità - organico - calo consumo - cassa integrazione - ammortizzatori sociali - prepensionamenti	Azienda produttrice macchine utensili chiede mobilità e allunga CIG per far fronte a forte calo ordini causa crisi
L'economia nel novarese. La crisi ora si fa sentire	13.2.2010	78	Gronaca locale	Fallimenti - auto imprenditorialità - ricollocazione - accesso al credito - manifatturiero - metalmeccanico	Per la prima volta dopo dieci anni cala il numero delle PMI nel novarese. La crisi colpisce soprattutto i settori tradizionali
Confermata cassa integrazione per lavoratori della Piaggio	24.2.2010	66	Gronaca locale	Cassa integrazione - liquidità - flessibilità - esubero	La Piaggio raddoppia la cassa integrazione e a causa della crisi rimanda finanziamenti per nuovo impianto
Confortigianato: "Facilitare l'impiego degli apprendisti"	2.3.2010	51	Gronaca locale	Lavoro nero - concorrenza sleale - pressione fiscale - agevolazioni - assunzione giovani	Crisi è più dura per chi tiene in regola i lavoratori del territorio: il sistema fiscale non premia chi assume
Cifre ingannevoli: "Poche manager e molte segretarie"	8.3.2010	20	Gronaca nazionale	Occupazione - licenziamenti - gap salariale - disparità - crisi	Crisi economica ha colpito di più il settore industriale e quindi gli uomini più delle donne, ma in Italia l'occupazione femminile è bassissima
In Piemonte mutui più lunghi per 16 mila imprese	23.6.2010	84	Gronaca locale	Famiglie - imprese - moratoria - calo fatturati - mutui - rate	Nonostante la crisi, poche famiglie chiedono una sospensione pagamento rate del mutuo, mentre per le imprese la domanda è molto alta
Ferragosto grigio. Gli operatori: "C'è crisi, ma dobbiamo anche fare autocritica"	15.8.2010	49	Gronaca locale	Crollo ingressi - crisi - turismo - ripresa	Agosto 2010 pessimo per gli operatori turistici valdostani. La crisi è più forte per chi opera nel turismo

segue

**segue Tav. 1 - L'andamento della crisi**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Giovani industriali alle banche: «Più chiarezza verso i clienti»	22.9.2010	62	Gronaca locale	Imprenditorialità - credito - crisi - innovazione - competitività - partenariato - ripresa - risparmiatori - rallentamento	I Giovani Industriali piemontesi chiedono alle banche maggiore disponibilità nell'accesso al credito per imprese e piccoli risparmiatori
Anche Cota in missione a Roma	16.10.2010	51	Gronaca locale	Occupazione - distretti - tessile - agevolazioni - emergenza - internazionalizzazione - PMI	Difficoltà del settore tessile piemontese, che presenta numeri preoccupanti in riduzione occupazione e soffre molto nell'export
«Giovani e innovazione il mio piano per Torino».	21.11.2010	54	Economia	innovazione - territorio - <i>policy</i> - sostenibilità - riconversione - classe dirigente - giovani	Il futuro economico di Torino passa per un rinnovamento del suo sistema produttivo e sullo scambio di esperienze a livello internazionale
Federmanager in campo per recuperare le risorse umane	25.11.2010	45	Gronaca nazionale	Formazione continua - crisi - occupazione - dirigenti - ripresa - competitività - innovazione - imprese - PMI	La crisi può essere sconfitta con la formazione continua, che dovrebbe essere diretta soprattutto ai dirigenti e resa accessibile alle PMI
Casinò, serve una vera gestione manageriale	3.12.2010	73	Gronaca locale	Calo incassi - tutela reddito - conti gestionali - manager	Casa di gioco in forte diminuzione entrate causa crisi economica, posti di lavoro a rischio



Tav. 2 - Il caso FIAT

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Marchionne: "Nessun ricatto, io cerco il dialogo"	4.2.2010	2	Primo piano	Incentivi - mercato - ristrutturazioni - industria - produzione - perdita	Secondo l'ad la Fiat non dipende dagli incentivi, e l'Italia non sarà lasciata. Mirafiori resterà il centro decisionali, no fuga a Detroit
Incentivi, una partita da 500 milioni	7.2.2010	7	Economia	Incentivi - crisi - consumi - <i>plafond</i> - imprese - indotto - filiera	Senza incentivi Fiat rischia di vendere nel 2010 150mila auto in meno rispetto al 2009, pari a tutta la produzione di Mirafiori
Crisi infinita: 22 mila in cassa	12.3.2010	54	Gonaca locale	Metalmecanici - sindacati - indotto - crisi - concorrenza	In crisi l'indotto legato alla Fiat nell'area torinese. Cassa integrazione in continuo aumento
"Per tenere qui l'auto non servono argomenti"	27.3.2010	10	Economia	Sindacati - multinazionali - alleanze - produzione - competitività - efficienza - livelli occupazionali	Secondo il ministro Scapola la Fiat forte che produce anche all'estero è un bene per Torino e l'Italia
Il piano convince il sindacato: "Pronti a trattare"	22.4.2010	4	Economia	Sindacato - lavoratori - rilancio - stabilimenti - recessione - Lingotto	Piano industriale Fiat accettato dai sindacati perché tiene la produzione in Italia e rilancia Mirafiori
Crisi, giù l'indotto auto	2.7.2010	60	Gonaca locale	Auto - indotto - filiera - crescita - competitività	Indotto Fiat del Piemonte, duramente colpito dal crollo delle immatricolazioni nel 2010
La nostra sfida al mondo	10.7.2010	1	Prima pagina	Lavoratori - investimenti - debolezza - esportazioni - divario - competitività - efficienza - multinazionale	Con il progetto "Fabbrica Italia" Marchionne promette di tenere i posti di lavoro in Italia, Mirafiori compresa, ma aumentando l'efficienza

segue

**segue Tav. 2 - Il caso FIAT**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Timori a Mirafiori: la monovolume Fiat si produrrà in Serbia	22.7.2010	56	Gonaca locale	Cda - piano industriale - mercato - investimenti - responsabilità - fabbrica - occupazione	Erede di un modello prodotto a Mirafiori sarà assemblato in Serbia. Timore tra i lavoratori
Preoccupazione della Fiom: adesso Torino sta peggio che nel 2004	17.9.2010	63	Gonaca locale	Fabbrica Italia - governabilità - sindacato - modelli - contratto - fabbriche	Mirafiori produce sempre meno auto, previsioni per il 2011 pessime: i lavoratori temono manchi voglia di investire
Cassa integrazione. Mirafiori si ferma per tre settimane	18.9.2010	60	Gonaca locale	Rottamazione - operai - cassa integrazione - industria - modelli	Lo stabilimento di Mirafiori si ferma. Operai preoccupati chiedono quando arriveranno nuovi modelli per incattivire la ripresa
Fiat, altra cassa a Mirafiori. Si fermano le carrozzerie	15.10.2010	54	Gonaca	Cassa integrazione - produzione - sindacati - confronto - diritti - lavoratori	Nuovo stop produzione a Mirafiori, dove metà delle auto prodotte sono quasi a fine produzione
"Bisogna accantonare la contrapposizione imprenditori-operai"	24.10.2010	29	Economia	Investimenti - componentistica - auto motive - multinazionali - aziende	Componentistica Fiat continua a crescere evitando conflittualità e investendo nell'innovazione
La Fim alla Fiat: "Un premio per ogni stabilimento"	2.11.2010	56	Gonaca locale	Azienda - impianti - recessione - efficienza - territorio	Segretario Fim propone a Marchionne di stabilire premio di risultato per stabilimenti Fiat per incentivare produttività
Mirafiori, la trattativa interrotta	4.12.2010	52	Gonaca locale	Trattativa - investimenti - responsabilità - indotto - sindacati	Polemiche sul futuro di Mirafiori in vista della discussione del piano da un miliardo di euro
I sindacati incontrano Fedemeccanica	19.12.2010	67	Gonaca locale	Presidio - lavoratori - fabbrica - lavoro - produttività - impianti	Lavoratori di Mirafiori protestano contro tagli alle pause e chiedono maggiori investimenti

**Tav. 3 - I problemi-chiave**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Cuneo, finanziati 146 progetti nel settore volontariato	4.1.2010	52	Gronaca locale	Volontariato - crisi - servizi - progetti	La crisi ha paradossalmente rafforzato la capacità del terzo settore di offrire servizi non più garantiti dal settore pubblico
Artigianato, 9 milioni per sostenere le imprese	9.1.2010	58	Gronaca locale	Competitività - credito agevolato - sostegno agli investimenti - liquidità	Le piccole imprese necessitano di piani mirati che finanzino progetti precisi
Le Pmi si muovono sempre a due velocità	20.1.2010	30	Economia	Distretti industriali - concorrenza - internazionalizzazione - aggregazioni	Le fusioni tra aziende, indispensabili per resistere alla concorrenza estera, vanno premiate con incentivi fiscali
Tessile, finanziamenti a piccole e medie imprese	12.5.2010	47	Gronaca locale	PMI - consorzi - fondi - progetti ricerca	Fondi regionali alle imprese che si uniscono in consorzi o distretti con progetti di produzione precisi
Al via cantieri per disoccupati in Val Susa	14.5.2010	82	Gronaca locale	CGI - crisi occupazionale - ammortizzatori sociali - cantieri	Comunità montane usano i fondi a disposizione per aprire cantieri destinati a lavoratori disoccupati
Il Consorzio UNIVER dà l'opportunità di investire	9.6.2010	82	Gronaca locale	Start up - imprenditori - <i>business plan</i> - piano impresa - occupazione - innovazione	Istituzioni e partner privati finanziano start up capaci di sviluppare un buon piano aziendale
Collegamento tra tutti i passaggi della filiera produttiva	10.6.2010	78	Gronaca locale	Università - <i>stage</i> - progetti formativi - ricerca - filiera produttiva	Università e aziende settore alimentare stringono alleanza per avvicinare i laureandi al mondo del lavoro

segue

**segue Tav. 3 - I problemi-chiave**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Finanziamenti e incentivi a chi garantisce posti stabili	17.6.2010	64	Gronaca locale	Finanziamenti - sostegno occupazione - start up - esportazioni - giovani	Fondi regionali a imprese che si impegnano a restare sul territorio e offrono contratti a tempo indeterminato ai giovani
Popolare, aiuti a 7mila famiglie	13.8.2010	49	Gronaca locale	Famiglie - rinegoziazione mutui - cassa integrazione - prestiti - accesso al credito	Il modo migliore per aiutare le famiglie è sostenerle nel pagamento di mutui e concedere piccoli prestiti
Sconti sui servizi alle famiglie in difficoltà	15.8.2010	55	Gronaca locale	Cassa integrazione - riduzione orario - sostegno al reddito	Comune sostiene le famiglie abbattendo i costi di alcuni servizi erogati per chi ne fa richiesta
Iren, la fusione è un affare	27.8.2010	54	Economia	Fusione - piano industriale - sinergie - contrazione	Azienda settore energia si fonde con azienda rivale e in piena crisi segnano utili eccezionali
«La crisi si è vinta lavorando compatti»	27.8.2010	51	Gronaca locale	crescita - PMI - ricerca - crisi - innovazione - politica sociale - cassa integrazione	<i>Best practice</i> : caso di un'azienda che ha puntato molto sulla ricerca e non ha sofferto la crisi
Solvay potenzia il polo chimico	8.9.2010	56	Gronaca locale	multinazionale - investimento - delocalizzazione - innovazione - impatto ambientale - competitività - sicurezza - assunzioni	Una multinazionale straniera sceglie di continuare a investire in Italia, potenziando la produzione e costruendo nuovi impianti
Un polo di ricerca e design per salvare il casalingo	17.9.2010	51	Gronaca locale	Industria - polo di ricerca - territorio - innovazione - finanziamenti - sinergia - cassa integrazione - disoccupazione - PMI	Proposta di creazione di un polo di ricerca sul design applicato al casalingo per creare sinergie e potenziare le PMI del territorio

*segue*

**segue Tav. 3 - I problemi-chiave**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
India, sfida del Gruppo Zegna nel polo del lusso	17.9.2010	56	Economia	Industria - consumatore - crescita - tessile - qualità	Un marchio italiano punta all'espansione nel settore del lusso in India, puntando sulle nuove classi agiate
Dieci miliardi alle piccole e medie imprese	24.9.2010	37	Gonaca locale	PMI - Confindustria - ripresa - mercati esteri - innovazione - crescita - investimenti	Intesa San Paolo si impegna per sostenere le PMI nonostante la ripresa della crescita sembri debole
All'Oval il salone che insegna a fare business con i beni culturali	2.10.2010	63	Gonaca locale	Innovazione - beni culturali - patrimonio - reddito - PMI - ricerca - <i>marketing</i>	Il patrimonio culturale, che in Italia continua ad attrarre nonostante la crisi, potrebbe diventare fonte di <i>business</i> purché si cerchi di coinvolgere piccole aziende
Il tessile cerca il rilancio con sette progetti hi-tech	6.10.2010	59	Gonaca locale	Innovazione - PMI - tessile - finanziamento - rete - <i>best practice</i>	La Regione promuove una rete tra PMI del settore tessile per ottimizzare le spese legate alla ricerca
Il tessile cerca il rilancio con progetti hi-tech	6.10.2010	59	Gonaca locale	Finanziamenti - tessile - rilancio - innovazione - produzione	Operazione Polo di innovazione della Regione finanzia progetti innovativi nel settore tessile, che soffre di scarsa tendenza ad aggiornarsi
Savigliano premia le aziende innovative	6.10.2010	61	Gonaca locale	Categorie produttive - innovazione - crisi	Premiazione alle PMI locali che hanno avuto il coraggio di lavorare insieme per innovare e rispondere alla crisi
"Start up" con i migliori progetti di tutto il Piemonte	16.10.2010	57	Gonaca locale	Università - imprese - collaborazione - ricerca - <i>start up</i>	Ricercatori premiati dal Politecnico per progetti altamente innovativi e utili all'industria

segue

segue Tav. 3 - I problemi-chiave

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
«Studio e tecnologia attraggono i cinesi»	18.10.2010	13	Gronaca nazionale	Innovazione - flessibilità - università - studenti - capacità di attrazione - internet	Il Politecnico di Torino dimostra capacità di attrarre studenti stranieri anche grazie ai suoi servizi ad alto contenuto tecnologico
Il Piemonte contro la fuga delle aziende all'estero	21.10.2010	82	Gronaca locale	Delocalizzazioni - investimenti - indotto - filiere - consolidamento - innovazione - credito - burocrazia - recessione	La Regione stanzia 400 milioni per invertire il <i>trend</i> delle delocalizzazioni e creare nuovi posti di lavoro sul territorio
Un incontro per capire il livello raggiunto dai servizi via internet negli enti pubblici	16.11.2010	61	Gronaca locale	Digitalizzazione - innovazione - amministrazione - accessibilità	Anche gli enti locali procedono sulla digitalizzazione dei servizi per il pubblico rendendo più trasparente il rapporto con la PA
Accordo Intesa San Paolo - Confindustria	23.11.2010	59	Gronaca locale	Crescita - PMI - banche - credito - internazionalizzazione - crisi - ricapitalizzazione	Banca mette a disposizione fondi per PMI per fronteggiare disagi causati dalla crisi. Miglioramento rapporto banche aziende
Federmanager in campo per recuperare le risorse umane	25.11.2010	45	Gronaca nazionale	Formazione continua - crisi - occupazione - dirigenti - ripresa - competitività - innovazione - imprese - PMI	La crisi può essere sconfitta con la formazione continua, che dovrebbe essere diretta soprattutto ai dirigenti e resa accessibile alle PMI
Ricerca e 500 milioni da puntare sul Pre-monte	1.12.2010	77	Gronaca locale	Regione - competitività - fondi europei - manifatturiero - burocrazia	La Regione mette a disposizione 500 milioni per rilancio imprese che innovano, anche nei settori tradizionali

**Tav. 4 - Il tema classe dirigente**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
"Politici piemontesi sordi e indifferenti"	2.2.2010	55	Cronaca locale	Università - insoddisfazione - responsabilità - lassismo - ingenuità - immobilismo	Politici piemontesi si preoccupano dell'università solo per fini elettorali, non hanno percezione del bene pubblico
I vescovi vogliono politici nuovi	25.2.2010	9	Interni	Valori - logoramento - ricambio - inadeguatezza - comunità	La Cei preme ormai con chiarezza per un ricambio completo di una classe dirigente inadeguata
"Italia rassegnata e furba senza senso del peccato"	3.3.2010	9	Interni	Rassegnazione - opinione pubblica - vincolo sociale - moralità - incapacità	L'Italia manca di una classe dirigente capace, ma quella attuale non è peggiore del Paese che rappresenta
"Nel partito è ora che i padri lascino il posto ai figli"	1.4.2010	48	Cronaca locale	Correnti - elezioni - primarie - territorio - selezione	Candidati devono essere scelti su nuove basi e i giovani piemontesi devono avere spazio maggiore
La Cei accusa: "Italia senza classe dirigente"	1.8.2010	6	Interni	Chiesa - inadeguatezza - classe politica - associazionismo - prospettiva - impegno	La Cei critica l'intera classe dirigente italiana, definita inadeguata e incapace di ragionare sul lungo periodo
Il solco tra il dire e il fare	3.9.2010	1	Prima pagina	Istruzione - eccellenze e inefficienze - classe dirigente - occupazione - precariato - giovani - formazione - ricerca	La scuola ha il compito di formare la futura classe dirigente: la riforma Gelmini è un passo avanti ma è inutile senza investimenti
La spazzatura della classe dirigente	29.10.2010	1	Prima pagina	Degrado - responsabilità - Banca d'Italia - Parlamento - magistratura - giustizia	Classe politica è completamente scollegata dai problemi del Paese ed è ossessionata dal capo del governo
"Idee, e mai mollare"	17.11.2010	78	Cronaca locale	Giovani - competenze - impresa - esempio - <i>strage</i>	La classe dirigente del futuro deve essere promossa da quella attuale, il ricambio è urgente

segue

**segue Tav. 4 - Il tema classe dirigente**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
«Giovani e innovazione il mio piano per Torino»	21.11.2010	54	Economia	Innovazione - territorio - <i>policy</i> - sostenibilità - riconversione - classe dirigente - giovani	Il futuro economico di Torino passa per un rinnovamento del suo sistema produttivo e sullo scambio di esperienze a livello internazionale
Federmanager in campo per recuperare le risorse umane	25.11.2010	45	Gronaca nazionale	Formazione continua - crisi - occupazione - dirigenti - ripresa - competitività - innovazione - imprese - PMI	La crisi può essere sconfitta con la formazione continua, che dovrebbe essere diretta soprattutto ai dirigenti e resa accessibile alle PMI
Uno tsunami morale per risalire	24.12.2010	3	Politica nazionale	Dignità - istruzione - ricerca - giovani - autorevolezza - comunità	L'emergenza dell'Italia è la drammatica situazione nella quale si trovano i giovani, dimenticati dalla classe dirigente



## 2.1 Un impatto della crisi elevato, ma in corso di attenuazione

Il *panel* intervistato ritiene nella sua quasi totalità (97,8%) che la crisi in corso abbia avuto conseguenze assai significative e negative sulle attività economiche del territorio di Varese: solo il 2,2% (e quindi una minoranza assolutamente trascurabile) valuta l'impatto come limitato (tab. 1). È abbastanza evidente che quando si parla di impressioni di ordine generale la valutazione delle conseguenze del ciclo economico che stiamo vivendo vengano stimate come molto importanti.

Ci sono ovviamente dei fattori oggettivi che hanno investito la realtà di Varese, ricca di aziende e articolata tradizionalmente nei suoi tre distretti, ma presentano un peso rilevante anche le opinioni e i sentimenti collettivi che sono stati influenzati non solo da fenomeni di oggettiva contrazione, ma anche dai grandi flussi di comunicazione, visto lo spazio che i media hanno riservato al tema (cfr. tab. 1). Un esame più attento che riesca ad articolare meglio le valutazioni, passando da un anno all'altro permette di apprezzare meglio l'evoluzione in corso della situazione economica. Infatti (tab. 2):

- un andamento in chiave migliorativa risulta - come è ovvio - in crescita passando dal 2008 al 2010 (dall'8,8% al 57,8% di valutazioni positive);
- mentre ovviamente tendono a contrarsi i giudizi negativi che erano molto elevati, qualora si consideri l'andamento del 2009 rispetto al 2008 (nell'89,0% dei casi) e al contrario tendono progressivamente a ridursi nei due anni successivi, sino a toccare il 42,2% nelle previsioni per l'attuale anno 2011.

Se poi si opera un confronto della situazione di Varese con altre realtà territoriali di riferimento comune per gli operatori (come l'area Como/Lecco/Monza oppure l'area di Bergamo/Brescia oppure ancora l'area del Canton Ticino) la situazione appare essere la seguente (cfr. tab. 3):

- Varese stima che l'andamento delle attività economiche sia attualmente uguale o addirittura migliore rispetto all'area di Como/Lecco/Monza come pure rispetto all'area di Bergamo/Brescia;

- mentre, al contrario, si ritiene che Varese sia in una situazione di svantaggio rispetto all'area del Canton Ticino.

Una successiva considerazione, destinata invece a raccogliere le valutazioni circa le condizioni di vita delle famiglie del territorio (tab. 4) registra un impatto a sua volta negativo della crisi economica (per l'82,2% degli intervistati), ma un'intensità minore rispetto a quella dichiarata per le attività economiche (che era del 97,8%, stante i risultati esposti nella tabella 1).

La tenuta dunque del soggetto-famiglia rispetto all'economia mostra dei punti di vantaggio per la ben nota funzione di stabilizzazione che essa esercita grazie ad una certa continuità di reddito, a una buona quota di risparmio posseduto e ad un buon livello di patrimonializzazione di cui si dispone non solo a Varese ma anche nelle altre realtà italiane.

Che l'influenza della crisi venga avvertita con un certo ritardo dalle famiglie rispetto all'economia locale che è esposta più direttamente ai mercati è del tutto ragionevole e che queste ultime si riprendano con una certa maggior lentezza è altrettanto ragionevole: il confronto tra i dati contenuti sulle condizioni di vita delle famiglie nella tabella 5 e quelli contenuti nella tabella 2, relativamente alle attività economiche, sono abbastanza espliciti in proposito.

E anche la comparazione con le tre aree territoriali di riferimento prima richiamate finisce col confermare all'incirca le tendenze che sono emerse attraverso il raffronto con le attività economiche: perciò Varese presenterebbe condizioni di vita delle famiglie uguali e/o un po' migliori rispetto all'area Como/Lecco/Monza come pure rispetto all'area di Bergamo/Brescia; mentre, il contrario avviene per l'area del Canton Ticino (cfr. tab. 6).

**Tab. 1 - Effetti della crisi sulle attività economiche del territorio di Varese, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Varese	
- Ne hanno risentito molto	40,0	] 97,8
- Ne hanno risentito abbastanza	57,8	
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	2,2	
- Non ne hanno risentito per nulla (o quasi)	-	
- Non saprei dare una valutazione	-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 2 - Andamento da un anno all'altro delle attività economiche del territorio di Varese, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	4,4	] 8,8	2,2	] 44,4	8,9	] 57,8
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio	-		31,1		31,1	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	4,4		11,1		17,8	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	11,1	] 89,0	33,4	] 55,6	35,5	] 42,2
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	26,7		13,3		6,7	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	51,2		8,9		-	
- Non saprei dare una valutazione	2,2		-		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 3 - Confronto con altre realtà territoriali dell'andamento delle attività economiche del territorio di Varese, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Rispetto all'area di Como/Lecco/Monza		Rispetto all'area di Bergamo/Brescia		Rispetto all'area del Canton Ticino	
- Varese presenta un andamento molto migliore	2,2	31,1	-	11,1	-	4,4
- Varese presenta un andamento un po' migliore	28,9		11,1		4,4	
- Varese presenta un andamento più o meno simile	53,4		55,6		15,6	
- Varese presenta un andamento un po' peggiore	4,4	4,4	13,3	13,3	42,3	55,6
- Varese presenta un andamento decisamente peggiore	-		-		13,3	
- Non saprei dare una valutazione	11,1		20,0		24,4	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 4 - Effetti della crisi economica sulle condizioni della vita delle famiglie del territorio di Varese (val. %)**

Valutazione	%	
- Ne hanno risentito molto	2,2	82,2
- Ne hanno risentito abbastanza	80,0	
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	17,8	
- Non saprei dare una valutazione	-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 5 - Andamento da un anno all'altro delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Varese (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	24,4	-	24,5	-	48,9
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio	2,2		6,7		22,2	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	22,2		17,8		26,7	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	20,0	75,6	37,8	75,5	33,3	51,1
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	42,3		33,3		11,1	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	13,3		4,4		6,7	
- Non saprei dare una valutazione	-		-		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 6 - Confronto con altre realtà territoriali delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Varese (val. %)**

Valutazione	Rispetto all'area di Como/ Lecco/Monza		Rispetto all'area di Bergamo/ Brescia		Rispetto all'area del Canton Ticino	
- Varese presenta condizioni di vita molto migliori	-	17,8	-	22,2	-	4,4
- Varese presenta condizioni di vita un po' migliori	17,8		22,2		4,4	
- Varese presenta condizioni di vita più o meno simili	66,6		53,4		20,0	
- Varese presenta condizioni di vita un po' peggiori	-		4,4		46,7	
- Varese presenta condizioni di vita decisamente peggiori	-		-		11,1	
- Non saprei dare una valutazione	15,6		20,0		17,8	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 2.2 Una reattività parziale e frammentata da parte della classe dirigente

La reazione rispetto alla crisi da parte dei diversi segmenti di classe dirigente è sintetizzata dai dati contenuti nella successiva tabella 7.

In essa si sottolinea innanzitutto che poco più della metà dell'insieme delle classi dirigenti (57,8%) avrebbe mostrato una voglia e una capacità di reazione "molto e/o abbastanza pronunciata": peraltro va sottolineato che il giudizio è decisamente più spostato su una reazione intermedia (48,9%) piuttosto che su una reazione molto significativa (8,9%). Il che sottolinea una certa valutazione autocritica da parte degli stessi intervistati.

Se poi si distinguono le diverse componenti della classe dirigente, gli intervistati del *panel* ritengono che quelle maggiormente reattive si siano mostrate essere le classi dirigenti delle imprese (88,9%) e quelle afferenti al sociale e in particolare al volontariato (75,6%). Mentre tutte le altre si collocano su livelli inferiori come ad esempio:

- la classe dirigente della scuola, dell'Università, della cultura (53,3%);
- la classe dirigente ecclesiale (44,4%);
- la classe dirigente afferente alla rappresentanza sindacale (37,8%);
- la classe dirigente politico-istituzionale (26,6%);
- la classe dirigente dei media (26,6%);
- la classe dirigente della Pubblica Amministrazione (17,7%).

Qualora si chieda un giudizio più preciso e circostanziato circa l'adeguatezza delle diverse classi dirigenti di fronte alla crisi, tenendo conto del fatto che esista o meno una strategia condivisa a questo proposito da parte delle diverse categorie di élite considerate la situazione appare essere la seguente (tab. 8):

- poco meno della metà degli intervistati ammette che tale strategia non esiste per nulla perché non ci si pensa (6,7%) oppure perché esistono varie difficoltà che rendono difficile arrivare a tale risultato (39,9%);
- mentre una percentuale più o meno analoga (46,7%) ritiene che oggi ci si trovi in una situazione relativamente più reattiva, in quanto si sta almeno discutendo di una potenziale strategia condivisa (31,1%) o addirittura si sono fatti dei passi avanti in proposito (15,6%).

Con i dati appena commentati, contenuti nella tabella 8, si tocca un tema importante e ricorrente all'interno delle pagine che seguiranno e che ha a che fare proprio con la capacità della classe dirigente locale di dare una risposta convergente ai problemi del territorio.

### 2.3 Un *sentiment* ripiegato da parte della popolazione

Si è poi chiesto al *panel* quale sia, secondo il parere degli intervistati, la voglia e la capacità di reazione rispetto alla crisi da parte della popolazione del territorio di Varese (tab. 9). Anche in questo caso, come spesso è avvenuto per le altre realtà territoriali, le risposte tendono a “spaccare” le opinioni in due parti più o meno equivalenti, ma con una lieve, maggiore reattività rispetto alla non reattività visto che:

- si ritiene che esista una voglia e una capacità di reazione pronunciata nel 55,6% dei casi (di cui il 6,7% “molto pronunciata”);
- mentre si stima l’esistenza di una reattività modesta nel 42,2% dei casi.

Si ricordi a tale proposito che l’autovalutazione della voglia e della capacità di reazione (ai livelli “molto + abbastanza pronunciati”) era del 57,8% secondo il parere degli intervistati, qualora ci si riferisse a tutte le classi dirigenti prese nel loro insieme (come è stato illustrato nella precedente tabella 7).

Si è voluto tuttavia approfondire ulteriormente il *sentiment* che sta alla base, sempre secondo il *panel* intervistato, della popolazione attraverso una serie di “polarità” che sono state raggruppate a due a due nella tabella 10 e su cui è stato chiesto il parere del *panel* stesso.

Dai risultati emerge una serie di atteggiamenti i quali assumono prevalentemente un tono negativo, almeno nella maggioranza dei casi. Infatti viene rilevata:

- più insoddisfazione (93,2%) che non soddisfazione (6,8%), più inquietudine (86,4%) che non tranquillità (13,6%), più smarrimento (76,7%) che non certezza (23,3%), più sensazione di discontinuità (68,3%) che non di continuità (31,7%);
- e questo può portare anche a un atteggiamento di rabbia (67,4%) piuttosto che di serenità (32,6%), di sostanziale negatività (59,1%) piuttosto che di positività (40,9%), di rassegnazione (53,5%) piuttosto che di entusiasmo (46,5%), di paura (52,3%) piuttosto che di coraggio (47,7%);
- tuttavia va anche detto che esiste al fondo un atteggiamento non trascurabile di voglia di fare (53,4%) piuttosto che di prudente attesa (46,6%) e di speranza (64,4%) piuttosto che di delusione (35,6%);
- e peraltro vanno anche valutate le altre componenti che pur in percentuale minoritaria presentano elementi positivi anche di entusiasmo, di positività, di serenità e di continuità.

Si è davanti dunque a un mix di atteggiamenti con venature di forte preoccupazione e di negatività, ma anche di voglia di reagire e di una certa proiezione di speranza sul futuro.

Il panorama rimane dunque tipicamente intrecciato e probabilmente tale da poter confermare quella “spaccatura” stimata dagli intervistati per quanto riguarda la voglia e la capacità di reagire della popolazione rispetto alla crisi (illustrata dalla seguente tabella 9).

**Tab. 7 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte dei diversi segmenti di classe dirigente del territorio di Varese (val. %)**

<b>Valutazione</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata + abbastanza pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata</b>	<b>Non hanno alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poca)</b>	<b>Non saprei dare una valutazione</b>	<b>Totale</b>
- Tutte le classi dirigenti nel loro insieme	8,9	48,9	57,8	37,8	0,0	4,4	<b>100,0</b>
- Classe dirigente delle imprese	37,8	51,1	88,9	11,1	0,0	0,0	<b>100,0</b>
- Classe dirigente delle associazioni di rappresentanza delle imprese	33,3	46,7	80,0	13,3	6,7	0,0	<b>100,0</b>
- Classe dirigente del sociale (in particolare del mondo del volontariato)	22,2	53,4	75,6	20,0	0,0	4,4	<b>100,0</b>
- Classe dirigente della scuola, dell'università e della cultura	6,7	46,6	53,3	35,6	8,9	2,2	<b>100,0</b>
- Classe dirigente ecclesiale	11,1	33,3	44,4	35,6	11,1	8,9	<b>100,0</b>
- Classe dirigente della rappresentanza sindacale	2,2	35,6	37,8	37,7	15,6	8,9	<b>100,0</b>
- Classe dirigente politico-istituzionale (locale, regionale, nazionale)	2,2	24,4	26,6	46,8	24,4	2,2	<b>100,0</b>
- Classe dirigente dei media	4,4	22,2	26,6	48,9	15,6	8,9	<b>100,0</b>
- Classe dirigente della Pubblica Amministrazione	4,4	13,3	17,7	44,5	35,6	2,2	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



**Tab. 8 - Esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente nel territorio di Varese, per affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi (val. %)**

Valutazione dell'esistenza	%	
- No, per nulla, perché non ci si pensa affatto	6,7	] 46,6
- No, perché difficoltà di varia natura rendono difficile costruire una strategia condivisa	39,9	
- Sì, ma se ne sta solo discutendo	31,1	
- Sì, si sono fatti dei passi avanti	15,6	
- Sì, si può dire che esista una vera e propria strategia condivisa	-	
- Non saprei dare una valutazione	6,7	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 9 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte della popolazione del territorio di Varese (val. %)**

Valutazione	%
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata	6,7
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata	48,9
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata	42,2
- La popolazione non ha alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poco)	-
- Non saprei dare una valutazione	2,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio di Varese (val. %)**

Atteggiamenti "polari"	Condizioni materiali di oggi		
	Molto pronunciato	Abbastanza pronunciato	Molto + Abbastanza pronunciato
- Insoddisfazione	25,0	68,2	93,2
- Soddisfazione	0,0	6,8	6,8
- Inquietudine	20,5	65,9	86,4
- Tranquillità	0,0	13,6	0,0
- Smarrimento	14,0	62,7	76,7
- Certezza	0,0	23,3	23,3
- Sensazione di discontinuità/cambiamento	29,3	39,0	68,3
- Sensazione di continuità	0,0	31,7	31,7
- Rabbia	7,0	60,4	67,4
- Serenità	0,0	32,6	32,6
- Negatività	2,3	56,8	59,1
- Positività	2,3	38,6	40,9
- Rassegnazione	9,3	44,2	53,5
- Entusiasmo	2,3	44,2	46,5
- Paura	2,3	50,0	52,3
- Coraggio	4,5	43,2	47,7
- Prudente attesa	13,3	33,3	46,6
- Voglia di fare	13,3	40,1	53,4
- Delusione	6,7	28,9	35,6
- Speranza	6,7	57,7	64,4

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 2.4 Una certa divaricazione tra problemi percepiti e problemi realmente discussi<sup>1</sup>

I problemi maggiormente rilevanti di cui il *panel* ammette che si discute pubblicamente sono quelli esposti nella prima colonna della tabella 11. E a tale proposito si vede come non ci sia alcun dubbio che la sensibilità degli intervistati metta ai primi posti (stante gli addensamenti di risposte ottenuti), i temi immediatamente legati alla crisi e cioè:

- i problemi di ripresa dell'economia, al 1° posto (col 64,3% di addensamenti di risposte);
- i problemi di occupazione e di Cassa Integrazione, al 2° posto (col 59,5% di addensamenti di risposte);
- e i problemi di competitività delle imprese, al 3° posto (col 35,7% di addensamenti di risposte).

A essi seguono altri tre problemi con la stessa intensità e cioè: i problemi di traffico, di immigrazione e di ambiente/inquinamento e quindi tutti gli altri che vanno dal futuro dei giovani alla produttività delle imprese, dalla criminalità/sicurezza all'istruzione, dalla tutela della salute alla burocrazia, dal trasporto locale alla casa, dall'assistenza agli anziani alla gestione dei rifiuti.

Va comunque rilevato che, se si guarda alla lista di problemi contenuti nella seconda colonna della tabella 11, la gerarchia appare essere un po' diversa in quanto esiste anche una quota di intervistati che ammettono l'esistenza di alcuni temi non adeguatamente presenti all'interno dell'Agenda Pubblica. E a tale proposito si può registrare come:

- balzi al 1° posto in assoluto il problema dell'eccesso di burocrazia (con il 59,1% di addensamenti di risposte), a conferma della sensibilità soprattutto del mondo produttivo a questo proposito;
- resti collocato al 2° posto il problema della competitività delle imprese. Va ricordato che era al 3° nella lista dei problemi importanti di cui si discute pubblicamente;
- e infine il problema del futuro dei giovani che sale significativamente nelle posizioni della lista, collocandosi al 3° posto rispetto al 6° posto in precedenza (col 50,0% di addensamenti di risposte).

Il tema sul futuro delle giovani generazioni è molto sentito anche a Varese, come nel resto dell'Italia. E in particolare (cfr. tab. 10), viene confermata la valutazione negativa circa le possibili risposte di mobilità sociale: infatti quasi 2/3 degli intervistati (63,6%) ammettono che i giovani corrono il rischio di avere un lavoro e una posizione tendenzialmente inferiore a quella dei genitori o al massimo uguale a quella di questi ultimi (in un ulteriore 34,1% dei casi) Solo una minoranza del tutto simbolica, pari al 2,3%, ipotizza invece percorsi di mobilità sociale verticale.

1. Cfr. a questo proposito anche quanto emerge dall'analisi stampa di cui al paragrafo 2.8.

**Tab. 11 - Valutazione dei problemi più importanti del territorio di Varese (val. %)**

Problemi	Problemi importanti di cui si discute pubblicamente		Problemi di cui (purtroppo) non si discute pubblicamente	
- Problemi di ripresa dell'economia	1°	(64,3)	7°	(27,3)
- Problemi di occupazione e di Cassa Integrazione	2°	(59,5)	14°	(2,3)
- Problemi di competitività delle imprese	3°	(35,7)	2°	(52,3)
- Problemi di traffico	4°	(26,2)	4°	(31,8)
- Problemi di immigrazione	5°	(26,2)	9°	(11,4)
- Problemi di ambiente e di inquinamento	6°	(26,2)	10°	(9,1)
- Problemi per il futuro dei giovani	7°	(23,8)	3°	(50,0)
- Problemi di produttività delle imprese	8°	(21,4)	5°	(29,5)
- Problemi di criminalità e sicurezza	9°	(21,4)	11°	(9,1)
- Problemi di istruzione	10°	(14,3)	6°	(29,5)
- Problemi di tutela della salute dei cittadini	11°	(14,3)	15°	(2,3)
- Problemi di troppa burocrazia	12°	(11,9)	1°	(59,1)
- Problemi di trasporto locale	13°	(11,9)	12°	(6,8)
- Problemi di casa	14°	(7,1)	13°	(6,8)
- Problemi di assistenza agli anziani	15°	(4,8)	8°	(20,5)
- Problemi di gestione dei rifiuti	16°	(2,4)	16°	(4,5)
- Altro		(2,4)		(6,8)

*Il totale non è uguale a 100 perché era possibile dare al massimo 4 risposte per ogni colonna*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

**Tab. 12 - Stima delle prospettive future dei giovani, con riferimento al territorio di Varese (val. %)**

Prospettive	%
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale migliore dei genitori	2,3
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale sostanzialmente simile a quella dei genitori	34,1
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei genitori	63,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

## 2.5 Limiti e risorse del territorio a fronte della “mutazione” in corso<sup>2</sup>

Il *Focus Group* appositamente organizzato per l'area di Varese nonché gli incontri individuali con singoli testimoni privilegiati hanno consentito di cogliere alcuni elementi negativi e alcuni elementi positivi che caratterizzano in questa fase la realtà di Varese. La capacità di reagire alle crisi dei tre distretti produttivi di antica industrializzazione è sempre stata rilevante. Certo quella in corso ha inciso in maniera significativa, ma ha anche provocato una reattività più forte. Ed è per questo forse che il primo gruppo di aspetti negativi richiamati (cfr. tab. 13) ha a che fare con l'eccesso di presidio territoriale e di sovraccarico normativo. Trattandosi di un'area a forte dinamismo industriale va da sé che i testimoni del *panel* abbiano messo in rilievo infatti:

- la “sofferenza” derivante dal peso della burocrazia e delle procedure che in qualche modo non facilitano la reazione delle imprese in tempi normali e ancora di più in tempi di crisi (88,9% di consensi);
- e la presenza di un eccesso di soggetti istituzionali che hanno a che fare con lo sviluppo economico del territorio, ma che contribuiscono contemporaneamente a una frammentazione (e quindi a una minore efficacia) delle decisioni che ne conseguono, come afferma il 77,9% degli intervistati.

Peraltro viene anche segnalato da una proporzione non banale anche se minore rispetto alle precedenti (53,4%), come ci sia sempre e comunque un rischio di rimanere prigionieri delle logiche troppo localistiche: e questo risulta essere particolarmente importante in una realtà che in fondo presenta una capacità del tutto rilevante di presenza internazionale, anche negli ambiti che richiedono un largo utilizzo di tecnologie avanzate. Ma forse proprio per questo si avverte il pericolo di restare un po' “impaniati” nelle dinamiche locali, mentre ci si vorrebbe proiettare più liberamente nella dimensione globale.

Ma se da una logica puramente aziendale (con le relative esigenze e aspettative) si passa a una logica territoriale più complessiva (cfr. seconda parte della tabella 13) emergono altri aspetti negativi di cui bisogna tener conto e che rappresentano una sorta di ulteriore *handicap* per la realtà esaminata.

Il dato più importante e più fortemente condiviso ha a che fare con la mancanza di una vera e propria “Idea di Varese” condivisa e da perseguire attraverso un comune sforzo (91,1% di consensi). È evidente che ciò viene avvertito come un limite vero rispetto alla capacità di esercitare una competizione territoriale a pieno titolo. A questo si affianca la netta percezione che Varese non dispone oggi di un'immagine sufficientemente distintiva, anche per oggettivi fatti strutturali che a un tempo rappresentano una forza ma anche una debolezza: infatti il territorio vive grazie a una diversità di componenti economico-territoriali, articolato com'è in tre distretti merceologici distinti. E questo è percepito come un limite dal 75,6% degli intervistati.

2. A tale proposito cfr. anche quanto presentato nell'analisi stampa, nel successivo paragrafo 2.8.

Peraltro poter disporre di ben tre distretti diversi non costituisce solo un limite, ma rappresenta anche un vantaggio. Tuttavia dal punto di vista di definire una comune "Idea di Varese" richiede un gioco di sponda molto più complesso tra le classi dirigenti rispetto ad altri territori.

A ciò si aggiungano come elementi di ulteriore vincolo due aspetti e cioè:

- la scarsità di occasioni di un dibattito aperto e articolato tra società civile e politica (57,7% di opinioni in tal senso), stante forse la relativa "pervasività" della seconda rispetto alla prima, elemento questo che è emerso abbastanza chiaramente anche durante il *Focus Group* che è stato appositamente organizzato prima della predisposizione del questionario diretto al *panel*;
- come pure esiste un processo di "richiamo" della classe dirigente migliore che si forma a Varese, ma viene assorbita dalla realtà metropolitana (in questo caso di Milano), grazie alle tante opportunità che un grande centro urbano finisce con l'offrire alle persone preparate di medio-alto e di alto livello.

Come si vede si tratta di valutazioni e di ragionamenti che, pur nella loro sinteticità, permettono di tratteggiare uno schizzo di quelli che oggi possono essere definiti come "aspetti negativi" tipici della realtà di Varese

Ma vicino a questi bisogna anche prendere in considerazione gli "aspetti positivi" che pure insistono sul territorio in esame (cfr. tab. 14). E in proposito si può sinteticamente rilevare come tali aspetti positivi vadano ricondotti sostanzialmente a due.

Il primo è costituito dalla capacità di reazione rispetto alla crisi, emerso con chiarezza grazie all'azione delle singole imprese che hanno provveduto a riposizionarsi, a rivedere le proprie strategie, a qualificare la gestione, a rafforzare la dimensione finanziaria, a procedere e a stipulare qualche alleanza importante con altre aziende<sup>3</sup>.

E inoltre c'è una estesa consapevolezza (per il 64,4% degli intervistati) circa il fatto che Varese in fondo è una realtà molto migliore di come essa appare o di come sa farsi apprezzare<sup>4</sup>: del resto la tradizionale concretezza e dedizione al lavoro quotidiano di un territorio di antica industrializzazione può talvolta far trascurare lo sforzo che invece va dedicato a far crescere l'immagine, in parallelo quanto meno alla realtà effettiva dei fatti concreti realizzati.

Ma il secondo aspetto positivo non è più di tipo economico, bensì sociale, come evidenzia il secondo gruppo di *item* illustrati nella tabella 14. Infatti:

- si ribadisce per l'appunto la tipica anima tradizionale che punta sempre alla "concretezza" dei fatti e dei comportamenti (91,1% di adesioni!);
- si riconosce che la complessità del territorio riguarda non solo l'economia, ma anche il sociale e la cultura: essi rappresentano pur sempre una componente di forza e non certo di debolezza, tanto da far parlare di "un'anima plurale" di Varese,

3. Cfr. ancora a questo proposito quanto ricordato all'interno dell'analisi stampa, nel paragrafo 2.8.

4. *Ibidem*.

all'interno della quale il volontariato gioca un ruolo molto importante (82,2% di consensi);

- e infine, si riconosce come la cultura collettiva sia sempre molto attenta a quella che è stata definita come "la sana gestione", contrapposta alla "mala gestione": una tradizionale laboriosità e dedizione all'impresa come pure alle attività sociali implica anche un tratto culturale che esige la capacità di mettere in relazione costi e ricavi in maniera appropriata (82,2% di consensi).

Guardare ai propri limiti ma anche alla propria forza rappresenta un passaggio fondamentale per ogni territorio e in particolare per ogni classe dirigente locale che voglia governare la trasformazione della realtà come oggi in particolare si richiede.

E tuttavia - e ben lo sa la realtà di Varese fortemente proiettata sull'esterno - come sia importante tener conto contemporaneamente di quello che succede a livello nazionale ma anche a livello globale. Le valutazioni contenute nella successiva tabella 15 danno subito un'idea, stante l'elevata consistenza delle percentuali di consenso, della consapevolezza di tale importanza. Del resto le attività industriali intraprese da parte delle singole aziende ma anche dalle imprese associate e dai distretti che operano nell'ambito del territorio di Varese, posseggono ormai un'anima che è fortemente intrecciata tra locale e globale (basti pensare, a titolo di esempio, alla meccanica oppure all'aerospaziale).

La prima considerazione che si può avanzare guardando il primo gruppo di *item* contenuti nella tabella 15 è che il livello di consapevolezza circa la necessità di aprire una stagione straordinaria proprio sul piano della produttività e della competitività stia al centro delle preoccupazioni delle persone intervistate all'interno del *panel* (visto il livello di consenso pari o superiore al 90%). E si tratta (e questo è molto importante):

- di una produttività e di una competitività da far crescere a un tempo per le aziende, ma anche per il territorio preso nel suo complesso: infatti non si può pensare di compiere un passo avanti se parallelamente non c'è un impegno tra l'operare d'impresa e gli interventi pubblici paralleli, sul piano delle infrastrutture materiali e immateriali come pure su quello della Pubblica Amministrazione, della formazione, della ricerca, ecc. (più del 90% di consensi a questo proposito);
- ma anche di uno sforzo straordinario di vera e propria "mutazione" che va intrapreso, nel modo di operare da parte dei diversi soggetti presenti nella realtà locale (88,9% di consensi).

Si potrebbe dunque dire che la necessità di superare la pura e semplice "replica" del modello sinora conosciuto costituisca una convinzione di fondo, percepita con totale chiarezza da parte delle persone intervistate.

Ma per uscire dal modello conosciuto e che nel passato può aver dato anche risultati straordinari significa che oggi c'è bisogno di compiere, come classe dirigente, un insieme di operazioni di "intermediazione alta" tra risorse disponibili e opportunità di sviluppo oggi esistenti: bisogna cioè reinvestire quello che si ha e quello che si è diventati su obiettivi ambiziosi che assumono la triplice forma:

Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni aspetti negativi che riguardano il territorio di Varese (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>ECESSO DI PRESIDIO TERRITORIALE E NORMATIVO</b>						
- Varese soffre (come altri territori) di un sovraccarico di tipo normativo	37,8	51,1	88,9	6,7	4,4	100,0
- Varese soffre (come altri territori) di un sovraccarico istituzionale per troppi soggetti che si occupano del territorio	33,4	44,5	77,9	17,7	4,4	100,0
- Varese rischia di restare prigioniera dell'"imbuto" del localismo	17,8	35,6	53,4	44,4	2,2	100,0
<b>CARENZA DI IDENTITÀ E DI PROGETTI</b>						
- Non c'è una vera e propria "idea di Varese" condivisa e da perseguire con uno sforzo comune	44,4	46,7	91,1	2,2	6,7	100,0
- Varese non ha un'immagine sufficientemente distintiva, anche perché è una realtà con componenti economico-territoriali diversificate	33,3	42,3	75,6	22,2	2,2	100,0
- Varese non ha abbastanza occasioni di dibattito tra società civile e politica	22,2	35,5	57,7	35,6	6,7	100,0
- C'è un rischio di "risucchio" della nuova classe dirigente che eventualmente si formi localmente da parte della metropoli milanese	8,9	37,8	46,7	44,4	8,9	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



Tab. 14 - Livello di accordo circa alcuni aspetti positivi che riguardano il territorio di Varese (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbandonanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>LA REATTIVITÀ RISPETTO ALLA CRISI</b> - Le imprese di Varese hanno reagito significativamente alla crisi su più piani (quello della strategia, quello della gestione, quello della capitalizzazione, quello delle alleanze, ecc.) - Varese è in realtà molto migliore di come appare	24,4	53,4	77,8	20,0	2,2	100,0
	15,6	48,8	64,4	28,9	6,7	100,0
<b>LA SOLIDITÀ DEL TESSUTO ECONOMICO E SOCIALE</b> - Varese presenta un'anima di tradizionale "concretezza" - Varese ha il vantaggio di avere un'anima "plurale" con molta economia, molto sociale (in particolare volontariato) e molta cultura - Varese esprime da sempre una domanda di "sana gestione" (contrapposta alla malagestione)	57,8	33,3	91,1	6,7	2,2	100,0
	33,3	48,9	82,2	15,6	2,2	100,0
	28,9	53,3	82,2	15,6	2,2	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Varese (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>SUPERARE LA "REPLICA" DEL MODELLO</b> - La "replica" del modello di sviluppo sin qui conosciuto dalle aziende non basta: serve aprire una stagione straordinaria sul tema della produttività e della competitività delle imprese - La "replica" del modello di sviluppo territoriale non basta: serve aprire una stagione straordinaria su produttività e competitività del territorio preso nel suo complesso, al di là delle imprese (sul piano delle infrastrutture materiali e di quelle immateriali, come la Pubblica Amministrazione, la formazione, la ricerca, ecc.) - Il ritorno all'economia reale e al valore del territorio, dopo lo scoppio della bolla finanziaria non bastano: serve uno sforzo straordinario di "mutazione" delle imprese e del territorio	62,2	35,6	97,8	2,2	0,0	100,0
	66,7	26,7	93,4	4,4	2,2	100,0
	26,7	62,2	88,9	11,1	0,0	100,0
<b>FARE "INTERMEDIAZIONE ALTA" TRA RISORSE ECONOMICHE E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO</b> - La riduzione e il controllo della spesa pubblica non bastano: serve adottare una strategia di crescita esplicita che ci conduca al di là della crisi - L'individualismo da solo non basta più: serve una forte capacità di mettersi in relazione tra soggetti diversi (tra aziende, tra istituzioni, tra territori)	73,3	26,7	100,0	0,0	0,0	100,0
	60,0	35,6	95,6	4,4	0,0	100,0

segue

segue Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Varese (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- E inoltre occorre comprendere l'impatto sul territorio dei processi di globalizzazione, in modo da inserirsi positivamente in essi e non limitarsi a subirli (mettendo così in relazione globale e locale)	48,9	35,6	84,5	13,3	2,2	100,0
<b>PROMUOVERE LA COESIONE SOCIALE</b> - Tuttavia parlare anche di crescita non basta: serve mettere l'accento sullo sviluppo, inteso nel senso più completo del termine (includendovi anche la coesione sociale, tanto più che siamo entrati in una fase di sviluppo molto "selettivo" rispetto a quello "inclusivo" del passato) - La riduzione pura e semplice delle attese sociali (meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e oneri familiari per il Welfare, ecc.) rispetto al passato non basta: serve proporre un'idea di sviluppo che apra nuove possibilità di crescita economica e di qualità della convivenza, anche se diverse rispetto a quelle precedentemente conosciute	35,6  46,7	57,7  44,4	93,3  91,1	6,7  6,7	0,0  2,2	100,0  100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

- di una necessaria strategia di crescita esplicita che aiuti ad andare al di là della crisi attuale, non limitandosi a un puro impegno di controllo della spesa pubblica (100,0% di consensi);
- di uno sviluppo della relazionalità tra soggetti diversi (e cioè tra aziende, tra istituzioni e tra territori), poiché l'individualismo da solo non basta più (95,6% di consensi);
- di una relazione profonda tra locale e globale, in modo da essere protagonisti attivi e non passivi delle nuove opportunità che pure stanno nascendo al di là dei problemi che la globalizzazione ha portato (84,5% di consensi).

Ma è altrettanto vero che il compito della classe dirigente è anche quello di pensare allo sviluppo economico ma anche alla coesione sociale, senza la quale è difficile dare stabilità ed energia sufficiente al sistema locale (cfr. terzo gruppo di *item* della tabella 15). E anche in tal caso le consapevolezza sono elevate da parte di tutti gli intervistati, poiché per loro:

- è chiaro che ormai siamo all'interno di una fase di sviluppo molto "selettiva" rispetto a quella "inclusiva" del passato e quindi bisogna aver ben presente la necessità di porre l'accento sullo sviluppo e non solo sulla crescita, includendovi a pieno titolo anche la coesione sociale, sia pure nelle nuove formule che andranno inventate uscendo definitivamente dalla cultura troppo fordista che corre il rischio di essere ancora presente tra i protagonisti (93,3% di consensi);
- e contemporaneamente è altrettanto chiaro che bisogna saper dare una risposta "in alto" (di nuovo un problema di intermediazione elevata), in modo da indicare, come classe dirigente, delle piste di crescita ulteriori e una nuova qualità della convivenza, anche se diversi rispetto a quelle precedentemente conosciute: e questo per non limitarsi ad affermare la pura e semplice riduzione progressiva delle attese sociali come evento da accettare in quanto tale (con meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e più oneri familiari per il *Welfare*, ecc.), come sottolinea il 91,1% degli intervistati.

## 2.6 La inadeguata attenzione per il tema classe dirigente e la difficile collaborazione tra élite diverse

Gli argomenti sinora trattati (l'impatto della crisi, la reattività da parte della popolazione e della classe dirigente, gli aspetti negativi e quelli positivi su cui agire presenti nella realtà specifica) portano inevitabilmente a chiedersi quanta attenzione analitica, propositiva e progettuale venga dedicata all'argomento classe dirigente in chiave locale.

Si può ben dire che nel caso di Varese il tema sia in qualche modo scontato, almeno secondo quanto afferma il *panel* (nel 73,3% dei casi si afferma che "se ne parla in chiave pubblica"). Resta da capire a quale livello l'argomento venga a collocarsi all'interno dell'Agenda Pubblica e cioè secondo quali modalità venga affrontato. La tabella 16 a questo proposito precisa tre aspetti.

Il primo è che la tentazione di limitarsi alla constatazione o addirittura al "lamento" risulti mediamente abbastanza consistente, visto che:

- al 1° posto in assoluto si ammette che è più facile "sottolineare le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente diversi dal proprio, senza criticare quest'ultimo" (35,6% di addensamento di risposte);
- a ciò si aggiunga anche che è abbastanza diffusa l'abitudine di ripetere che "la classe dirigente non è più quella di una volta", ma fermandosi qui (20% di addensamento di risposte).

Ma vicino alla sottolineatura delle inadeguatezze in termini generici, gli intervistati affermano (secondo aspetto) che si stenta anche ad assumere le responsabilità da classe dirigente per ciò che riguarda la formazione, la selezione e la promozione delle nuove leve. Infatti nel secondo gruppo di *item*, compreso nella tabella 16, si ricorda come:

- si sia restii a promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé (26,7% di addensamento di risposte), trascurando il fatto che i membri delle singole élite hanno anche l'onere di generare a loro volta classe dirigente (26,7% di addensamento di risposte);
- e come si ritenga in fondo che c'è sempre qualcun altro che si occupa di creare nuova classe dirigente (che poi si finisce per utilizzare in proprio) (20% di addensamento di risposte): ma purtroppo questo non corrisponde alla realtà, cui si aggiunge il fatto che si tende a non intraprendere alcuna azione o alcun progetto a questo proposito (un ulteriore 20,0% di addensamento di risposte).

E proprio quest'ultimo aspetto diventa importante, perché una quota piccola ma non banale rispetto alla media delle altre realtà locali (8,9% di addensamento di risposte), ammette che qualche iniziativa o qualche progetto diretto alla creazione di classe dirigente è stato lanciato e/o è in corso nella realtà locale: probabilmente tenendo presente, da un lato quanto si è fatto con la stessa creazione e gestione dell'Università di

Castellanza e, dall'altro tenendo conto delle attività significative delle medie e medio-grandi sul piano della formazione dei dirigenti come pure del ruolo positivo svolto da alcune significative associazioni di rappresentanza.

Ma quali sono i comportamenti di fatto della classe dirigente, in sede locale, specie sotto il profilo della collaborazione reciproca in vista della realizzazione di iniziative e di progetti comuni?

Nella precedente tabella 8 si è visto come poco meno della metà degli intervistati ritenga che non esiste una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente volta ad affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi. E ancora si è verificato (cfr. precedente tabella 13) come per la quasi totalità degli intervistati (e cioè per il 91,1%) si riconosca che non c'è una vera e propria "Idea di Varese" condivisa e da perseguire con un sforzo comune.

Tornando allora alla tabella 17 è possibile avere un certo livello di conferma di tali difficoltà, considerando che, come afferma il *panel*:

- spesso ci sono troppe iniziative formali di convergenza (e cioè tanti "Tavoli") che poi finiscono con l'essere troppo numerosi e frammentati con una dispersione di energia e di risorse (86,7% di consensi);
- ogni gruppo di classe dirigente poi tenderebbe a lanciare le proprie iniziative senza "voler essere disturbato", ribadendo con ciò la preferenza diffusa di procedere autonomamente (80,0% di consensi);
- e ancora, esiste una scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio (73,3% di consensi);
- e infine, si afferma esplicitamente che promuovere e gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente resta uno sforzo ancora aperto (77,8% di consensi), sino a ricordare che talvolta viene praticato il principio "nessuno è profeta in Patria": con ciò rendendo difficile proprio la realizzazione di progetti comuni (42,2% di consensi) oppure esercitando un continuo "diritto di veto" (73,4% di consensi).

Ma se non c'è facilità di promuovere progetti comuni, a maggior ragione non c'è nemmeno la disponibilità di trovare un momento conclusivo di validazione pubblica dei risultati effettivamente ottenuti (77,8% di consensi).

Tutto ciò non fa che sottolineare un bisogno diffuso, teoricamente ma anche praticamente affermato, di andare in direzione contraria: ci si rende conto cioè che affrontare le esigenze di "mutazione" come quelle illustrate precedentemente richiederebbe di sviluppare proprio delle relazioni positive finalizzate e diffuse tra i vari segmenti di classe dirigente, a cui si aggiungerebbe l'importanza di disporre di "una sede di elaborazione e di confronto culturale proprio sullo sviluppo del territorio che non fosse condizionata da interessi di parte" (come affermano quasi 3/4 delle persone intervistate: il 71,2%). Si è dunque in presenza di una realtà tutto sommato solida e reattiva nei confronti della crisi, in cui sono rilevabili anche significativi sforzi individuali e (in parte) collettivi

che si trasformano in collaborazione nell'ambito di progetti di convergenza tra aziende, ma non solo.

Resta comunque sotto traccia un atteggiamento di fondo che risulta essere molto più "prudente" e che porta a operare preferibilmente come singoli segmenti di classe dirigente piuttosto che come somma di essi: mancherebbe dunque ancora un esercizio di "mutazione" pieno sul piano delle alleanze tra soggetti diversi, che resta - come in molte altre realtà italiane - un percorso ancora lontano dall'essere soddisfacentemente compiuto.

## 2.7 L'esigenza condivisa di un salto di consapevolezza e di comportamenti

La necessità di incidere sui limiti appena ricordati viene ribadita da quanto contenuto nella successiva tabella 18 che ribadisce proprio l'esigenza di muoversi in maniera compensativa rispetto alla situazione appena descritta.

E tutto questo rappresenta a tutti gli effetti un esercizio da classe dirigente che:

- accetta la sfida che la crisi pone e contemporaneamente promuove tutte le "mutazioni" necessarie;
- sa mettere al centro il tema della classe dirigente e la relativa capacità di fare alleanze tra i vari segmenti di essa;
- e accetta esplicitamente di impegnarsi sul piano della formazione di nuova classe dirigente, specialmente attraverso i problemi che il territorio deve affrontare.

Tutto ciò viene ribadito attraverso le affermazioni contenute nella tabella appena richiamata, visto che si riconosce che:

- la crisi può costituire una buona occasione per fare "mutazione" anche nel modo con cui si affronta il tema della classe dirigente (100% di consensi);
- a patto che quest'ultima sappia riconoscere le novità e accompagnare le discontinuità necessarie, prendendosi le responsabilità che ne derivano (100% di consensi).

Ma tutto ciò non significa altro che mettere al centro il tema della classe dirigente, assumendosi tre responsabilità di fondo:

- quella di fare esercizio continuo di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi di classe dirigente e tra questi ultimi e l'intera popolazione (100% di consensi in proposito);
- quella di creare esplicitamente nuova classe dirigente, senza eccezione alcuna da parte dei singoli segmenti siano essi politico-istituzionali, economici, di rappresentanza degli interessi d'impresa e della forza lavoro, e così via (95,6% di consensi);
- e infine, quella di iscrivere esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale il tema della formazione, selezione e ricambio, facendolo uscire dalle genericità o dall'attribuzione ad altri dei compiti relativi (88,9% di consensi).

A quest'ultimo proposito gli intervistati riconoscono anche un dato importante e cioè che la formazione sul campo è una componente fondamentale della crescita della nuova classe dirigente, poiché:

- sono i problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime a costituire il campo ideale di crescita delle nuove leve (88,9% di consensi);
- come pure gioca un ruolo fondamentale non tanto la preparazione teorica quanto piuttosto l'affiancamento a una buona o almeno discreta classe dirigente che è già inserita e che deve essere disposta a giocare una parte del suo tempo e del suo impegno (oltre che della sua personale soddisfazione) a far crescere nuovi soggetti, senza pensare di essere insostituibile (66,7% di consensi).



**Tab. 16 - Presenza nell'Agenda Pubblica del tema Classe Dirigente (formazione, selezione e ricambio) (val. %)**

Valutazioni	%	
- No, non se ne discute per nulla (o quasi) in chiave pubblica		26,7
- Sì, se ne parla in chiave pubblica, ma:		73,3
<b>AVANZANDO PER LO PIÙ "LAMENTELE":</b>		
- Sottolineando le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente, diversi dal proprio (e senza criticare quest'ultimo)	1°	(35,6)
- Limitandosi ad affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta"	2°	(20,0)
- Richiamando le inadeguatezze dei propri colleghi appartenenti allo stesso gruppo di classe dirigente (e mai se stessi)	3°	(2,2)
<b>STENTANDO AD ASSUMERSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Essendo restii nel promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé	1°	(26,7)
- Non pensando che ciascun gruppo di classe dirigente ha anche l'onere di generare a sua volta nuova classe dirigente	3°	(26,7)
- Ritenendo che c'è sempre qualcun altro che si deve occupare della creazione di nuova classe dirigente	2°	(20,0)
- Non intraprendendo alcuna azione o progetto in proposito	4°	(20,0)
- Applicando la regola dello <i>spoil system</i> , sperando che questo risolva il problema di avere a disposizione nuova classe dirigente	5°	(2,2)
<b>ASSUMENDOSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto, volti a realizzare specifiche iniziative di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente	1°	(8,9)

*Il totale delle opzioni legate a "Avanzando per lo più lamentele", "Stentando ad assumersi le proprie responsabilità" e "Assumendosi le proprie responsabilità" non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

**Tab. 17 - Caratteristiche di comportamento della classe dirigente del territorio di Varese (val. %)**

<b>Affermazioni</b>	<b>Molto d'accordo</b>	<b>Abbastanza d'accordo</b>	<b>Molto + Abbastanza d'accordo</b>	<b>Poco + Per nulla d'accordo</b>	<b>Non saprei dare una valutazione</b>	<b>Totale</b>
- Spesso ci sono troppe iniziative formali di convergenza (tanti "Tavoli") che finiscono con l'essere troppo numerose e frammentate, con dispersione di energie e di risorse	35,6	51,1	86,7	13,3	0,0	<b>100,0</b>
- Non ci si è fatti carico di iscrivere nell'Agenda Pubblica il tema della classe dirigente (formazione, selezione e ricambio)	37,8	44,4	82,2	8,9	8,9	<b>100,0</b>
- Dal punto di vista concreto ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative e "non vuole essere disturbato" a questo proposito	13,3	66,7	80,0	15,6	4,4	<b>100,0</b>
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente	20,0	57,8	77,8	13,3	8,9	<b>100,0</b>
- C'è anche capacità di promuovere nuovi progetti che però non sempre trovano il loro momento conclusivo con una pubblica validazione e misurazione dei risultati ottenuti	13,3	64,5	77,8	20,0	2,2	<b>100,0</b>
- Quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi (vince il "diritto di veto")	26,7	46,7	73,4	26,6	0,0	<b>100,0</b>
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio	28,9	44,4	73,3	26,7	0,0	<b>100,0</b>
- Manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio, non condizionata da interessi di parte	31,1	40,1	71,2	24,4	4,4	<b>100,0</b>
- Nella realtà locale vige il principio che "nessuno è profeta in Patria"	8,9	33,3	42,2	46,7	11,1	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISFondingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

E proprio con riferimento ai potenziali luoghi sul campo che possono costituire ambiti di formazione della classe dirigente (tab. 19) si ammette, nel 68,9% dei casi, che tali luoghi effettivamente esistono nella realtà locale, ricordando come essi siano, nel caso specifico di Varese:

- alcuni ambiti universitari, considerato che non bisogna dimenticare che proprio in questo territorio è stata lanciata un'università specifica, collegando efficacemente ambiti aziendali con ambiti universitari (1° posto, col 35,6% di addensamento di risposte);
- alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici (2° posto, col 35,6% di addensamento di risposte);
- alcune medie aziende vitali che sono però anche attente allo sviluppo del territorio e del sociale (3° posto, col 26,7% di addensamento di risposte);
- alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore (4° posto, col 17,8% di addensamento di risposte);
- alcune realtà più dinamiche del localismo come Fiere, Fondazioni, Camere di Commercio, ecc. (5° posto, col 13,3% di addensamento di risposte);
- alcuni Enti locali particolarmente dinamici (6° posto, con l'11,1% di addensamento di risposte).

Seguono poi altre realtà locali ma molto distanti rispetto alle precedenti, come ad esempio alcune banche, alcune realtà della cooperazione, alcune realtà di partito, alcuni ordini professionali.

Una distribuzione analoga delle scelte vale anche per i luoghi di formazione della classe dirigente a livello nazionale, almeno per quanto riguarda i primi quattro, come mostrano i dati contenuti nella seconda colonna della tabella 19.

Sempre a proposito di classe dirigente si è poi chiesto ai componenti del *panel* di esplicitare la propria personale identificazione tra identità individuale e identità di classe dirigente locale (tab. 20).

In tal caso una percentuale tutto sommato ridotta (pari al 16,7%) si sente parte significativa della classe dirigente locale mentre la maggioranza relativa (57,2%) vede una sovrapposizione moderata o piccola delle due identità. In più esiste almeno 1/4 degli intervistati che si sente in posizione del tutto distinta dalla classe dirigente.

Tali dati diventano ancora più ridotti - come del resto è ovvio - qualora ci si proietti sulla classe dirigente italiana, nei confronti della quale ci si sente ancora più distanti, come mostrano i dati contenuti nella seconda colonna della tabella 20.

**Tab. 18 - Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Varese, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>ACCETTARE LA "MUTAZIONE"</b> - La crisi attuale e le esigenze di profonda "mutazione" che essa comporta possono costituire una buona occasione per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente - Una classe dirigente è tale se sa riconoscere le novità e accompagnare le necessarie discontinuità, prendendosi le responsabilità che ne derivano	48,9  80,0	51,1  20,0	100,0  100,0	0,0  0,0	0,0  0,0	100,0  100,0
<b>METTERE AL CENTRO IL TEMA "CLASSE DIRIGENTE" E LA CAPACITÀ DI FARE ALLEANZE</b> - La classe dirigente deve operare essenzialmente nell'interesse collettivo e quindi deve saper promuovere esercizi continui di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi di classe dirigente e tra questi ultimi e l'intera popolazione - La responsabilità di creare nuova classe dirigente fa capo a tutti i gruppi della classe dirigente oggi esistenti (quello politico-istituzionale, quello economico, quello della rappresentanza degli interessi d'impresa, quello della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, quello che fa capo al sociale, quello che fa capo alla Pubblica Amministrazione, quello che fa capo alla formazione e alla cultura, quello che fa capo ai media, ecc.)	53,3  62,3	46,7  33,3	100,0  95,6	0,0  0,0	0,0  4,4	100,0  100,0

segue

**segue Tab. 18 - Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Varese, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente deve essere messo esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale	48,9	40,0	88,9	6,7	4,4	100,0
<b>RISTABILIRE UN CIRCUITO DI FORMAZIONE SUL CAMPO</b>						
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente sui problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime	35,6	53,3	88,9	8,9	2,2	100,0
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente per affiancamento rispetto a una buona o almeno discreta classe dirigente già inserita	15,6	51,1	66,7	33,3	0,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Varese (val. %)**

Luoghi eventuali	Nella realtà di Varese		In Italia
- No, non ci sono luoghi di questo tipo		17,8	17,8
- Sì, ci sono luoghi di questo tipo		68,9	60,0
- Sì, in alcuni ambiti universitari	1°	(35,6)	1° (24,4)
- Sì, all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici	2°	(35,6)	2° (22,2)
- Sì, in alcune medie aziende più vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale	3°	(26,7)	3° (20,0)
- Sì, all'interno di alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore	4°	(17,8)	4° (17,8)
- Sì, in alcune realtà più dinamiche del localismo (fiere, fondazioni, camere di commercio, ecc.)	5°	(13,3)	8° (4,4)
- Sì, in alcuni comuni (od altri enti locali) particolarmente dinamici	6°	(11,1)	6° (8,9)
- Sì, in alcune banche	7°	(4,4)	7° (6,7)
- Sì, all'interno di alcune realtà ecclesiali	8°	(4,4)	10° (2,2)
- Sì, all'interno di alcune realtà della cooperazione	9°	(4,4)	-
- Sì, all'interno di alcune realtà di partito	10°	(2,2)	9° (4,4)
- Sì, in alcuni ordini professionali	11°	(2,2)	11° (2,2)
- Sì, in alcune società di consulenza strategica		-	5° (13,3)
- Sì, in alcune scuole di formazione politica		-	12° (2,2)

segue

**segue Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Varese (val. %)**

Luoghi eventuali	Nella realtà di Varese		In Italia
- Sì, in alcuni ambiti della finanza		-	-
- Sì, all'interno di alcune realtà sindacali		-	-
- Sì, attorno ad alcune riviste di particolare valore		-	-
- Altro		-	-
- Non saprei dare una valutazione		(13,3)	(22,2)

*Il totale dei luoghi di formazione non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

**Tab. 20 - Identificazione dell'intervistato con la classe dirigente del territorio di Varese e con quella nazionale (val. %)**

Identificazione	Identificazione con la classe dirigente di Varese		Identificazione con la classe dirigente italiana	
- Completa sovrapposizione	7,2	] 16,7	2,4	] 9,6
- Sovrapposizione molto grande	-		2,4	
- Abbondante sovrapposizione	9,5		4,8	
- Sovrapposizione moderata	40,6	] 57,2	9,5	] 45,2
- Sovrapposizione piccola	9,5		16,7	
- Sovrapposizione molto piccola	7,1		19,0	
- Vicine, ma separate	19,0	] 26,1	11,9	] 45,2
- Lontane	7,1		33,3	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



## 2.8 Il dibattito pubblico sui problemi del territorio e della classe dirigente di Varese, attraverso l'analisi della stampa locale<sup>5</sup>

### *L'andamento della crisi*

Quel che più preoccupa, leggendo le pagine di economia della *Prealpina*, è la somiglianza tra i titoli di gennaio e dicembre 2010. Sia all'inizio che alla fine dell'anno si notano previsioni di una ripresa che ogni tanto sembra fare capolino ma non si affaccia mai completamente sulla scena, mentre i dati sulla cassa integrazione diventano preoccupanti e il numero delle imprese attive rispetto al 2009 comincia a calare. Inoltre si registra impietosamente che le imprese che spariscono sono quelle più piccole, prive della massa critica necessaria per resistere all'onda d'urto della crisi e spesso capaci di produrre beni di buona qualità ma a basso tasso tecnologico, quindi poco concorrenziali rispetto a quelli realizzati in Asia, dove tra l'altro le aziende più piccole contano comunque su parecchie centinaia di dipendenti. Sul territorio pesa lo spettro della disoccupazione, mentre il quotidiano riporta storie di famiglie che devono ricorrere all'aiuto degli enti locali per arrivare alla fine del mese. Episodi del genere potrebbero ripetersi se - come parecchi articoli fanno notare - per molti piccoli imprenditori la morsa della crisi potrebbe essere la spinta decisiva per decidere il trasferimento nella vicina Svizzera, dove la pressione fiscale è molto meno opprimente. L'impressione è quindi che il territorio di Varese, per quanto impegnato a rispondere a una crisi lenta nel manifestarsi ma altrettanto pigra nel farsi da parte, si sia dibattuto inutilmente, che quello appena passato sia stato un anno perso.

### *I problemi-chiave*

Ma basta avere la pazienza di leggere tutti gli articoli usciti nel 2010 per ottenere un quadro diverso e - si spera - più rispondente alla realtà. Se infatti è vero che le *performance* economiche delle imprese locali non sono certo migliorate in questi 12 mesi, è altrettanto certo che gli attori in campo hanno saputo realizzare alcuni progetti che potranno dimostrarsi fattori critici del rilancio dell'economia del territorio nei prossimi anni.

Partiamo dalla questione che più sta a cuore alle piccole aziende, anche perché si tratta di un problema che le affligge da anni: l'accesso al credito. È opinione diffusa che, con l'introduzione dei criteri di Basilea 3 e le spaventose storie di fallimenti bancari che per tutto il 2009 hanno agitato il resto d'Europa, i nostri istituti di credito avessero ulteriormente stretto i cordoni della borsa, proprio mentre le PMI si trovavano ad affrontare cali nella produzione e conseguente crollo degli introiti. Invece di assumere il solito atteggiamento di antagonismo, a Varese banche e aziende si sono riunite e hanno con-

5. L'analisi stampa, curata da Alfonso Francia (ricercatore AMC), si è concentrata sugli articoli, apparsi negli ultimi dodici mesi, sul quotidiano locale *La Prealpina*.

fezionato degli strumenti che permetteranno alle imprese in difficoltà di ottenere dei finanziamenti anche grazie alla diffusione di *bond* acquistati da altre imprese. Ma *La Prealpina* riporta anche altri esempi di buone pratiche, come il sostegno ai lavoratori in cassa integrazione e i tavoli di confronto per capire cosa effettivamente cambia con l'introduzione di Basilea 3. Forse a volte il giornale - comprensibilmente - concede eccessivo risalto a iniziative che in fondo muovono pochi milioni di euro, ma non c'è dubbio che la capacità delle classi dirigenti locali di lavorare insieme a delle soluzioni sia mediamente alta, e costituisca un esempio che man mano viene seguito da tutti. *La Prealpina* ha documentato un cambiamento culturale notevole in un territorio dove la tendenza a fare sempre e comunque "da sé" era estremamente radicata. La crisi è riuscita a convincere tutti che occorre discutere insieme per rilanciare l'economia.

Magari agganciandosi alla locomotiva cinese, che è un po' più lontana ma parecchio più grande di quella tedesca. Il giornale sottolinea infatti a più riprese come, nonostante l'export delle imprese del territorio sia calato in maniera preoccupante (-17% nel 2009), le vendite nei paesi asiatici siano notevolmente migliorate. Se le PMI italiane tendono a concentrare le proprie esportazioni nell'area UE, questa politica potrebbe forse cambiare, puntando su quella parte del mondo dove la crisi non è stata quasi avvertita e si continua a crescere con percentuali che l'Italia non conosce più dall'inizio degli anni Sessanta. A chi obietta che vendere in questi mercati è più difficile, *La Prealpina* indirettamente risponde dando ampio spazio alle prestazioni del distretto aerospaziale lombardo (che ha il suo centro nevralgico nell'area varesina), capace di aumentare le proprie vendite mentre le altre imprese lottano per sopravvivere. Questo conduce all'altra questione centrale posta dalla crisi e raccontata dal giornale: le imprese italiane che hanno maggiori possibilità di successo nel mondo che uscirà da questo stravolgimento dell'economia planetaria sono quelle che producono beni ad alta tecnologia. Chi investe sulla ricerca e conta sui propri ingegneri almeno quanto i propri operai potrebbe anzi trovarsi di fronte a possibilità di successo insperate: la tumultuosa crescita asiatica sta facendo schizzare verso l'alto il numero di consumatori che possono cominciare a permettersi beni prodotti in Europa. I tedeschi l'hanno capito da tempo e ormai presentano le loro nuove vetture nei saloni automobilistici di Shanghai, non certo in quelli americani. Varese potrebbe fare lo stesso con i suoi aerei e i suoi elicotteri.

*La Prealpina* sottolinea però come per avere ingegneri di qualità bisognerebbe prima formarli, possibilmente direttamente nel territorio. Per questo viene dato ampio risalto alle *partnership* tra imprese e poli universitari, che permettono agli studenti di prepararsi in maniera specifica in maniera da essere pronti per lavorare non appena conseguono la laurea (sembra una banalità, ma in Italia non è così). È il caso della presentazione dei master della Liuc, capaci di garantire l'immediata assunzione nelle aziende del distretto aerospaziale. Da questo punto di vista Varese si trova sicuramente all'avanguardia rispetto al resto del Paese, dove i giovani laureati sono visti come un inutile lusso da molte aziende, le quali però senza innovazione sono destinate a trovarsi presto ai margini del mercato.

È ovvio che tanto movimento debba avere dei solidi punti di partenza, e questi sono le classi dirigenti locali, che pur continuando a mostrare una certa diffidenza reciproca hanno dimostrato capacità di discutere per il bene di tutto il territorio. Come accennato, gli imprenditori sembrano concentrati nel trovare vie d'uscita dalla crisi, ma spesso mostrano insoddisfazione nei confronti di una classe politica - sia quella centrale che quella locale - poco attenta a contribuire con interventi mirati. Il giornale locale ha riportato i numerosi appelli rivolti agli amministratori, affinché si cerchino insieme nuove strade per rilanciare l'economia, ma lo stato di inattività che ha caratterizzato il 2010 della classe politica di stanza a Roma sembra aver influenzato anche chi dovrebbe lavorare a contatto col territorio. Per questo i proclami per un "rinnovamento della classe dirigente" sono frequenti anche sulle pagine della *Prealpina*. Ma i giovani che dovrebbero sostituire chi ora è al comando, si tratti di dirigenti o di assessori, dovrebbero mostrare una finora inedita capacità di gestione collettiva della società e, soprattutto, dovrebbero aprirsi maggiormente al confronto con l'estero. Si è cominciato a parlare di esportazioni di massa in Cina; allora è bene che i ragazzi imparino il cinese (oltre all'inglese).

I 12 mesi del 2010 raccontati dalla *Prealpina* sono ricchi di storie e spunti, ma quasi nessuno di essi ha avuto origine da qualche inchiesta del giornale stesso. Quel che sembra mancare è la capacità di analizzare a fondo i problemi che descrive. È praticamente impossibile che alla *Prealpina* sfugga la presentazione di qualche nuovo progetto, e di certo i resoconti di convegni e tavole rotonde tenuti sul territorio sono puntuali e precisi. Ma nessuno di essi riesce a identificare quei collegamenti necessari per intuire in quale direzione le classi dirigenti si stiano muovendo.

**Tav. 1 - L'andamento della crisi**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Fine anno con rimbalzo, ma la ripresa non c'è ancora	9.2.2010	25	Economia	Ripresa - imprese - saldo commerciale - consumi - recupero - disoccupazione - incertezza	Le imprese si riprendono lentamente, ma un'impennata della disoccupazione potrebbe far compiere un passo indietro
Sommersi dalla cassa integrazione	9.2.2010	1-25	Prima pagina	Manifatturiero - crisi - ripresa - produzione - cassa integrazione - riforme	Cassa integrazione salita del 26% tra 2008 e 2009; anche se la crisi passa le imprese non potranno produrre con i vecchi sistemi
La cassa frena ma la ripresa è lenta	5.3.2010	27	Economia	Ammortizzatori sociali - cassa integrazione - materie prime - esportazioni - ripresa	Ore di cassa integrazione scendono ma le imprese varesine restano in difficoltà, mentre in Asia tutti corrono
L'Univa chiama a rapporto gli istituti di credito. Bilanci 2009 a rischio "credit crunch"	13.4.2010	27	Economia	Impresa - banche - <i>partnership</i> - contrapposizione - accesso al credito - occupazione - confronto	Tra crisi e criteri di Basilea 2, le PMI sono a rischio tracollo. Occorre urgentemente un patto tra banche e imprese
Varese, bilancia commerciale ok. In cassa surplus da 3 miliardi	15.4.2010	23	Economia	Imprese - globalizzazione - industria - bilancia commerciale - barriere tariffarie - export - istituzioni	Nonostante la crisi il saldo tra esportazioni e importazioni è ancora ampiamente positivo per la provincia di Varese
Industria meccanica varesina ancora sotto affanno	29.4.2010	25	Economia	Metalmeccanico - imprese - cassa integrazione - export - ammortizzatore sociale - crisi	Settore metalmeccanico è quello che ha sofferto di più la crisi nel territorio: ore di cassa integrazione aumentate di 6 volte dal 2008
L'export frena: -17% nel 2009	6.5.2010	25	Economia	Export - commercio - saldo commerciale - UE - aereo-spaziale	Esportazioni economia varesina in netto peggioramento, soprattutto nell'area Ue

segue

**segue Tav. 1 - L'andamento della crisi**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Ripresa? Ancora dietro l'angolo	6.5.2010	1	Prima pagina	Instabilità - ripresa - imprese - materie prime - riforme - crisi greca	Pur con qualche miglioramento, il continuo aumento di ore di cassa integrazione non induce all'ottimismo
Parma: "Dobbiamo reinventare le nostre imprese"	7.5.2010	26	Gonaca locale	Imprese - investimenti - nuove generazioni - costo del lavoro - produttività - burocrazia - materie prime	Giovani industriali preoccupati da burocrazia e resistenza al cambiamento che impedisce la risalita
"Uscire dalla crisi, la sfida"	19.6.2010	1	Prima pagina	Crisi globale - divisione lavoro - metamorfosi - consumatori - cambiamento - sperimentazione - benessere	Solo chi cambierà il suo sistema produttivo potrà sperare di vivere nel mondo imprenditoriale che si prepara nel dopo-crisi
"La crescita è un dovere". Graglia sprona i suoi	22.6.2010	3	Politica	Innovazione - tecnologia - Asia - crescita - individualismo - aggregazioni - cambiamento	La crisi non è superabile se non si comincia a guardare all'Asia, anche come mercato di sbocco
Univa guarda dentro la crisi: Varese soffre ancora	9.10.2010	27	Economia	Reti d'impresa - produzione - stagnazione - cassa integrazione - chiusure - produzione - innovazione internazionalizzazione	Le imprese del territorio sono troppo piccole per resistere alla crisi. Se non si aggregano rischiano la sparizione
Industria varesina, recupero avanti piano	30.10.2010	27	Economia	Crisi - crescita - frammentazione - rallentamento - export - PMI - occupazione	PMI varesine si riprendono dalla crisi ma non abbastanza da aumentare i livelli occupazionali
«Investire, unica via di uscita dalla crisi mondiale»	25.11.2010	23	Economia	Investimenti - crisi - industria - ambiente - innovazione	Per uscire dalla crisi è indispensabile innovare e investire in nuovi settori come la green economy. Il governo italiano dovrebbe però contribuire
Le imprese lombarde brindano alla "ripresina"	29.12.2010	23	Economia	Ripresa - crescita - imprenditoria - cassa integrazione - export - commercio	Timida ripresa in Lombardia nel 2010, ma a Varese si segna un calo del numero di imprese attive rispetto al 2009

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tav. 2 - I problemi-chiave**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Manifatturiero specializzato che sconfigge anche la crisi	23.1.2010	25	Economia	Distretto aerospaziale - tecnologia - indotto - ricerca - laureati	Imprese ad alta tecnologia (aerospaziale) quasi non sentono la crisi: anzi assumono e prediligono i laureati
"Industrie ecologiche nelle aree dismesse"	23.1.2010	11	Interni	Imprese - sostenibilità - fabbriche - impiego - <i>green economy</i>	Rafforzare la vocazione industriale di Varese recuperando le fabbriche abbandonate per <i>start up</i> energia rinnovabile
Da Univa il BCC <i>bond</i> che rilancia il varesotto	23.3.2010	25	Economia	Banche - <i>bond</i> - PMI - <i>platform</i> - finanziamenti - territorio - prestito - patrimonializzazione - ripresa - soluzioni	Promosso piano che permette alle imprese di investire in <i>bond</i> usati per proporre finanziamenti agevolati ad aziende del territorio
Cassa integrazione, a Varese ci pensano le banche	2.4.2010	23	Economia	Anticipo - cassa integrazione - dipendenti - riorganizzazione - chiusura - congiuntura negativa	Anticipo cassa integrazione per dipendenti imprese in ristrutturazione o chiusura
Decreto incentivi, se il tessile è creativo viene detassato	13.5.2010	23	Economia	Detassazione - agevolazioni - imprese - ricerca - sviluppo - brevetti - <i>marketing</i>	Imprese tessili del territorio potranno usufruire nelle spese sostenute per innovare il prodotto
Viva il <i>Made in Italy</i> , abbasso gli assenteisti	22.6.2010	2	Politica	Federalismo - legalità - amministratori - recessione - ammortizzatori sociali - produzione	La Marcegaglia a Varese ricorda che il federalismo serve al territorio solo se responsabilizza
Graglia: Malpensa snodo d'Europa	3.7.2010	23	Economia	<i>Hub</i> - accessibilità - competizione - territori - multinazionali - turismo - PMI	Sviluppo snodo di Malpensa, fondamentale per i traffici mondiali, è vitale per le imprese del territorio

segue

segue **Tav. 2 - I problemi-chiave**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Materie prime e sviluppo. Industriali a confronto	2.7.2010	24	Economia	Speculazione - dazi - export - occupazione - investimenti - internazionalizzazione - reattività - commercio - domanda	Preoccupazione tra le PMI per aumento prezzi materie prime nonostante non ci sia aumento domanda. Problemi di relazione con Paesi in via di sviluppo
Aziende di confine: sconto sul costo del lavoro	16.7.2010	9	Politica locale	Agevolazioni - imprese - territorio - delocalizzazione - innovazione - fiscalità	Occorrono agevolazioni e semplificazioni burocratiche per le imprese che investono sul proprio territorio invece di spostarsi oltre confine
Varese 2020: gli operatori economia puntano sul futuro	28.9.2010	24	Economia	PMI - sviluppo - sindacati - crescita - commercio	Varese cerca di delineare strategie di lungo periodo per cogliere possibile occasioni di crescita
«Ripartiamo qui la produzione»	17.7.2010	25	Economia	Export - materie prime - globalizzazione - regole - delocalizzazione - territorio	Imprenditori locali chiedono controlli e sanzioni su esportatori "scorretti" per mantenere il lavoro in Italia
<i>Project manager</i> , si impara alla Liuc	2.10.2010	27	Economia	Eccellenza - laureati - lavoro - certificazione	Corso di <i>management</i> favorisce l'ingresso dei laureati Liuc nel mondo del lavoro
Expo, la Varese che produce si mette al lavoro	21.10.2010	25	Economia	Territorio - infrastrutture - servizi - commercio - PMI - globalizzazione - energia - consorzi	Anche le PMI di Varese guardano all'Expo come occasione di sviluppo, possibilmente lavorando in rete
Dal <i>master</i> Liuc all'assunzione in Aermacchi	26.10.2010	20	Economia	Formazione - <i>manager</i> - <i>master</i> - filiera - distretto aerospaziale - PMI - <i>outsourcing</i>	<i>Best practice</i> : <i>master</i> legato alle imprese del territorio consente agli studenti di trovare impiego immediato nella filiera
Accesso al credito e Basilea 3. Confronto banca e aziende	29.10.2010	24	Economia	Banche - accesso al credito - Basilea 3 - ripartenza - sviluppo - produzione - ricapitalizzazione - mercato	Preoccupazione delle PMI, già sofferenti nell'accesso al credito, in vista dell'introduzione dei criteri di Basilea 3

segue

segue Tav. 2 - I problemi-chiave

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Energia e imprese, Varese virtuosa	5.11.2010	27	Economia	Efficienza energetica - fotovoltaico - tecnologia - tessile - PMI	PMI del territorio investono per migliorare efficienza energetica dei propri impianti
Esportazioni più veloci con la certificazione dogandale	18.11.2010	23	Economia	Controlli - dogane - merci - crescita - innovazione - dazi	Una certificazione europea dovrebbe consentire una velocizzazione dei controlli delle merci alle dogane aiuto alle PMI che puntano sull'export
Scuola e lavoro più vicini	10.12.2010	11	Gronaca	Scuola - mestiere - disoccupazione - <i>placements</i> - formazione - assunzione	Camera di Commercio sviluppa progetto per favorire esperienze di lavoro a studenti delle superiori
A segno gli Univa Bond: 4,5 milioni alle imprese	23.12.2010	23	Economia	Prestito - imprese - BCC - territorio - crisi - ripresa - mutualità - crescita - manifatturiero - credito	Nuovo prodotto finanziario col quale le imprese stesse finanziano il sistema produttivo del territorio

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per UISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



**Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Mariotti: "Le nuove generazioni imparino il cinese"	25.2.2010	21	Cronaca	Crisi - processi industriali - competenze - innovazione - studio - <i>partnership</i> - cinese	La prossima classe dirigente sarà del tutto marginale a livello internazionale se non conoscerà bene cinese e inglese
<i>Manager</i> in affitto nelle PMI varesine	25.3.2010	27	Economia	Colletti bianchi - crisi - PMI - <i>manager</i> - formazione continua	Unione industriali offre a PMI possibilità di avvalersi di <i>manager</i> tempo, per usufruire di una classe dirigente "a chiamata"
Liuc riflette sulle logiche del potere, tra sport e politica	27.5.2010	10	Cronaca	Politica - merito - fiducia - classe dirigente - potere	La classe politica nazionale e locale delude perché non vive per la politica, ma di politica
Industriali stufi di promesse. Adesso si rivolgono al Pd	19.6.2010	9	Politica	Imprenditoria - amministrazione - ricchezza - infrastrutture - burocrazia - progettualità	Imprenditori scontenti della inattività della classe dirigente locale si rivolgono all'opposizione
Ma De Rita non si illude: siamo un'armata Brancaleone	22.6.2010	3	Politica	Innovazione - prodotto - organizzazione - PMI - univ ersità - ricerca - merito	Secondo il sociologo la classe dirigente imprenditoriale è molto ricettiva ma ancora incapace di organizzarsi
"Gestiamo il Comune da buoni capifamiglia"	6.10.2010	21	Cronaca locale	Innovazione - PA - servizi - consulenti - performance - <i>manager</i>	Mostrare come la classe politica possa migliorare i servizi offerti alla cittadinanza
Il Pd agli industriali: "Basta abbagli"	31.10.2010	19	Politica locale	Industriali - amministrazione - crisi - concorrenza	Pd locale attacca maggioranza al governo e propone alternativa agli imprenditori
Graglia: meglio evitare il voto	5.11.2010	gen-27	Prima pagina	Riforme - interventi - elezioni - governo tecnico - industriali	Industriali di Varese chiedono riforme urgenti e respingono idea delle urne

segue

**segue Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Mille per Vendola: Varese in "camicia rossa"	7.11.2010	7	Politica	Lavoro - immigrazione - sanità - classe politica - governo	Il governatore della Puglia attacca le classi dirigenti e propone un'alternativa alla Lega nel territorio
«Nessuna centrale, qui solo cervelli»	9.11.2010	19	Gonaca locale	Imprese - nucleare - ricerca - innovazione - buone pratiche	Territorio di Milano non può ospitare una centrale ma può aprire una cittadella di studi per innovazione nel settore
Giovani commercianti varesini a "scuola di impresa"	13.11.2010	27	Economia	Giovani - impresa - formazione - innovazione - globalizzazione	Giovani imprenditori aprono loro scuola e incoraggiano passaggio generazionale
Graglia: questa politica ci squalifica all'estero	17.12.2010	27	Economia	Industriali - società - governo - riforme - logoramento - immagine - export	Industriali di Varese preoccupati di una classe politica italiana capace di logorare l'immagine del Paese e dei suoi prodotti

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fondigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

### 3.1 Un impatto della crisi elevato, ma in corso di attenuazione

I rappresentanti della classe dirigente locale ritengono nella grande maggioranza dei casi (89,7%) che la crisi abbia influito in maniera pronunciata o comunque significativa sulle attività economiche nel loro complesso: si tratta dunque di una percezione elevata e generalizzata, se si considera che, al contrario, solo il 2,6% degli intervistati stima un impatto limitato della crisi. Naturalmente su tali giudizi gioca non solo il peso dei fatti oggettivi, ma anche il peso di quelli soggettivi, legati al grande impatto comunicativo che il ciclo economico in corso ha avuto in questi ultimi due anni e mezzo (tab. 1).

Peraltro se si approfondisce il tema, mettendo a confronto l'andamento delle attività economiche da un anno all'altro (tab. 2), è possibile registrare un netto miglioramento delle valutazioni dal 2009 al 2011 (in termini di previsioni in quest'ultimo caso): si passerebbe infatti dal 7,7% al 53,8%, mentre i segnali di peggioramento si ridurrebbero, in maniera complementare, dall'87,2% al 38,5%. Il che sta a significare che "qualcosa si è mosso" nell'economia, con elementi di ripresa evidenti, anche se certo non omogeneamente diffusi e definitivi.

Il confronto con alcune realtà territoriali contigue (Vicenza, Padova e Venezia/Mestre) mostra come Treviso (tab. 3):

- si senta più simile rispetto all'area di Vicenza che non a quella di Padova o di Venezia/Mestre;
- e contemporaneamente ritenga di avere migliori prestazioni sul piano dell'economia rispetto all'area di Venezia/Mestre, ma prestazioni minori rispetto alle altre due aree.

Se dalla valutazione dell'impatto della crisi sulle attività economiche si passa a considerare quello sulle condizioni di vita delle famiglie presenti nel territorio provinciale, è possibile verificare come gli effetti negativi percepiti siano elevati anche in tal caso, ma un po' meno rispetto all'andamento delle attività economiche (79,5% contro 89,7%, se si confrontano i dati della tabella 4 con quelli della tabella 1): ribadendo con ciò come la dimen-

sione familiare mostri - secondo la tradizione nazionale - una tenuta maggiore (a causa della continuità del reddito percepito anche in tempo di crisi, a causa della presenza di un elevato risparmio da utilizzare nei momenti difficili, a causa di un livello di patrimonializzazione consistente, oppure per tutte le ragioni menzionate nel loro insieme).

**Tab. 1 - Effetti della crisi sulle attività economiche del territorio di Treviso, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	%		
- Ne hanno risentito molto	48,7	]	89,7
- Ne hanno risentito abbastanza	41,0		
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	2,6		
- Non ne hanno risentito per nulla (o quasi)	-		
- Non saprei dare una valutazione	7,7		
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 2 - Andamento da un anno all'altro delle attività economiche del territorio di Treviso, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	]	-	]	5,1	]
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio	2,6		12,8		28,2	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	5,1		12,8		20,5	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	10,3	]	20,5	]	30,8	]
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	30,8		33,4		2,6	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	46,1		15,4		5,1	
- Non saprei dare una valutazione	5,1		5,1		7,7	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

La relativa maggiore “stabilizzazione” della situazione delle famiglie rispetto a quella dell’economia viene poi confermata anche dall’analisi dell’andamento da un anno all’altro: sia il miglioramento che il peggioramento delle condizioni di vita tendono infatti a crescere in maniera molto più contenuta (mettendo a confronto i dati della tabella 5 con quelli della tabella 2). L’effetto stabilizzante delle condizioni di vita della famiglia resta dunque un fenomeno di riferimento importante per il territorio locale (come pure per quello nazionale, come è ben noto da tempo).

E anche la comparazione con le tre aree territoriali di riferimento prese in considerazione tende a confermare grosso modo le tendenze che si erano manifestate tramite il confronto delle condizioni economiche: anche se in questo caso la similitudine fra le condizioni di vita delle famiglie di Treviso e quelle delle altre città appare essere più pronunciata che non quella manifestatasi per le condizioni dell’economia (cfr. i valori percentuali relativi nella tabella 6 rispetto a quelli della precedente tabella 3).

**Tab. 3 - Confronto con altre realtà territoriali dell’andamento delle attività economiche del territorio di Treviso, nel loro complesso, (val. %)**

Valutazione	Rispetto all’area di Vicenza		Rispetto all’area di Padova		Rispetto all’area di Venezia/Mestre	
- Treviso presenta un andamento molto migliore	2,6	] 12,9	2,6	] 15,4	10,3	] 41,0
- Treviso presenta un andamento un po’ migliore	10,3		12,8		30,7	
- Treviso presenta un andamento più o meno simile	61,5		38,5		17,9	
- Treviso presenta un andamento un po’ peggiore	5,1	] 7,7	25,6	] 28,2	23,1	] 25,7
- Treviso presenta un andamento decisamente peggiore	2,6		2,6		2,6	
- Non saprei dare una valutazione	17,9		17,9		15,4	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), “Generare Classe Dirigente”, Rapporto 2011

**Tab. 4 - Effetti della crisi economica sulle condizioni della vita delle famiglie del territorio di Treviso (val.%)**

Valutazione	%		
- Ne hanno risentito molto	15,4	]	79,5
- Ne hanno risentito abbastanza	64,1		
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	17,9		
- Non saprei dare una valutazione	2,6		
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 5 - Andamento da un anno all'altro delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Treviso (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	]	-	]	-	]
- Sono andate/Andranno abb. meglio	-		-		17,9	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	15,4		12,8		7,7	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	15,4	]	25,6	]	48,7	]
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	53,8		30,8		15,4	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	12,8		28,2		7,7	
- Non saprei dare una valutazione	2,6		2,6		2,6	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 6 - Confronto con altre realtà territoriali delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Treviso (val. %)**

Valutazione	Rispetto all'area di Vicenza	Rispetto all'area di Padova	Rispetto all'area di Venezia/Mestre
- Treviso presenta condizioni di vita molto migliori	2,6	-	12,8
- Treviso presenta condizioni di vita un po' migliori	5,1	15,4	35,9
- Treviso presenta condizioni di vita più o meno simili	71,8	53,9	23,1
- Treviso presenta condizioni di vita un po' peggiori	2,6	12,8	10,3
- Treviso presenta condizioni di vita decisamente peggiori	-	-	-
- Non saprei dare una valutazione	17,9	17,9	17,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

### 3.2 Una reattività parziale e frammentata da parte della classe dirigente

Davanti alla situazione di crisi qual è stata la reazione della classe dirigente, secondo gli intervistati?

La tabella 7 mette in evidenza due sostanziali fenomeni, di cui:

- il primo evidenzia come all'incirca la metà (48,7%) di tutti i segmenti di classe dirigente sembrano aver mostrato una certa capacità di reazione, anche se prevalentemente moderata più che pronunciata;
- e il secondo fenomeno mostra come alcune specifiche componenti della classe dirigente locale siano un po' più propense rispetto alla media ad esplicitare voglia e capacità di reazione rispetto alla situazione economica vissuta in questi ultimi due anni e mezzo: e si tratterebbe soprattutto della classe dirigente del sociale (in particolare di quella del mondo del volontariato), di quella espressa dalle imprese e dalle relative associazioni di rappresentanza seguite da quella del mondo sindacale.

Si tratta di indicazioni impressionanti di massima, tenendo anche presente che una certa quota di rispondenti non ha indicato alcuna valutazione, non ritenendosi in tal caso gli intervistati sufficientemente informati per esprimere un giudizio esplicito in tal senso (cfr. penultima colonna della tabella 7).

Ma forse il dato più significativo è fornito dalle risposte contenute nella successiva tabella 8. Essa riguarda l'esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente (politico-istituzionale, economica, di rappresentanza degli interessi d'impresa, di rappresentanza sindacale, del sociale, della Chiesa, della Pubblica Amministrazione, della formazione e della cultura, dei media), per uscire dalla crisi ma anche per affrontare il dopo-crisi.

A tale proposito solo una minoranza non esprime alcuna valutazione, mentre nel complesso si riconosce un dato fondamentale e cioè che tale strategia unitaria non esiste o perché "non ci si pensa affatto" o perché "difficoltà di varia natura rendono difficile l'operazione": è di questa opinione il 56,4% delle persone intervistate, a cui peraltro va aggiunto un ulteriore 25,6% che afferma che per ora "se ne sta solo discutendo" (mentre nel frattempo la crisi evolve e la necessità di disporre di un quadro di riferimento e di azione comune diventa ancora più importante se si pensa anche al dopo-crisi).

Solo in 1 caso su 7 il *panel* riconosce che "si sono fatti almeno alcuni passi avanti" (12,8%) oppure che tale strategia condivisa effettivamente esiste (2,6%).

È evidente che dai dati che emergono dalle ultime due tabelle (la tabella 7 e la tabella 8) si profila sin d'ora uno dei "temi caldi" del presente Rapporto e cioè quello relativo alla difficoltà, per i diversi segmenti di classe dirigente, di trovare risposte convergenti e alleanze opportune conseguenti, al fine di affrontare i problemi del territorio.



**Tab. 7 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte dei diversi segmenti di classe dirigente del territorio di Treviso (val. %)**

Valutazione	Hanno una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata	Hanno una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata	Hanno una voglia e una capacità di reazione molto + abbastanza pronunciata	Hanno una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata	Non hanno alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poca)	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Tutte le classi dirigenti nel loro insieme	5,1	43,6	48,7	30,8	5,1	15,4	100,0
- Classe dirigente del sociale (in particolare del mondo del volontariato)	20,5	61,5	82,0	2,6	2,6	12,8	100,0
- Classe dirigente delle imprese	28,2	51,3	79,5	15,4	0,0	5,1	100,0
- Classe dirigente delle associazioni di rappresentanza delle imprese	17,9	46,2	64,1	20,5	7,7	7,7	100,0
- Classe dirigente della rappresentanza sindacale	7,7	51,3	59,0	12,8	20,5	7,7	100,0
- Classe dirigente ecclesiale	7,7	41,0	48,7	35,9	5,1	10,3	100,0
- Classe dirigente della scuola, dell'università e della cultura	0,0	23,1	23,1	41,0	23,1	12,8	100,0
- Classe dirigente della Pubblica Amministrazione	0,0	23,1	23,1	38,5	33,3	5,1	100,0
- Classe dirigente politico-istituzionale (locale, regionale, nazionale)	0,0	20,5	20,5	51,3	17,9	10,3	100,0
- Classe dirigente dei media	0,0	20,5	20,5	43,6	15,4	20,5	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 8 - Esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente nel territorio di Treviso, per affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi (val. %)**

Valutazione dell'esistenza	%	
- No, per nulla, perché non ci si pensa affatto	7,7	] 56,4
- No, perché difficoltà di varia natura rendono difficile costruire una strategia condivisa	48,7	
- Sì, ma se ne sta solo discutendo	25,6	
- Sì, si sono fatti dei passi avanti	12,8	
- Sì, si può dire che esista una vera e propria strategia condivisa	2,6	
- Non saprei dare una valutazione	2,6	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

### 3.3 Un *sentiment* ripiegato da parte della popolazione

Se poi si chiede alla classe dirigente un'opinione non tanto sulla propria voglia e capacità di reagire rispetto alla crisi, bensì su quella della popolazione, si ottiene un risultato non molto dissimile rispetto al caso precedente: basti confrontare i dati contenuti nella tabella 9 rispetto a quelli della tabella 7, visto che si stima l'esistenza di una reattività non particolarmente robusta, quasi un sentimento bilanciato tra una voglia di reagire "abbastanza pronunciata" (51,3%) e una voglia "poco pronunciata" (48,7%).

Tutto ciò sembrerebbe star a significare, almeno secondo le valutazioni fornite dal *panel*, che il dinamismo (non particolarmente elevato) della popolazione tende a coincidere con quello della stessa classe dirigente.

Un'ulteriore valutazione degli atteggiamenti della popolazione viene fornito dalla tabella 10 che riporta le stime degli intervistati sul *sentiment* prevalente della popolazione, da individuare tra una serie di "polarità" che sono state raggruppate a due a due nella tabella suddetta. Come si vede i giudizi forniti disegnano una situazione che vede innanzitutto una prevalenza di *sentiment* problematici o addirittura negativi che rappresentano la maggioranza di ogni coppia (con percentuali che vanno sempre oltre il 50%, ma che spesso sono molto più elevate).

Per essere più precisi, esisterebbe secondo gli intervistati:

- un *sentiment* negativo decisamente pronunciato (superiore al 90%) che indicherebbe inquietudine, insoddisfazione e smarrimento;
- un *sentiment* significativamente pronunciato (oltre il 70%) che richiama elementi di paura, di rassegnazione e di discontinuità;
- un *sentiment* comunque pronunciato (con oltre il 60% di orientamenti in tal senso), afferente a rabbia e a delusione;
- e infine un *sentiment* mediamente pronunciato (e comunque oltre il 50%) che tende a esprimere negatività o comunque prudente attesa.

Naturalmente queste valutazioni vanno prese con i limiti di cui esse sono portatrici (si tratta pur sempre di una stima fornita dalla classe dirigente sull'insieme della popolazione locale), ma permettono quanto meno di affermare che gli atteggiamenti di tranquillità, di soddisfazione e di certezza sarebbero comunque quasi inesistenti. Mentre sono ravvisabili (anche se in minoranza, ma non trascurabile) elementi di coraggio, di entusiasmo, di sensazione comunque di continuità.

E inoltre non vanno anche trascurati gli atteggiamenti di serenità (che toccherebbero il 38,9%), di speranza (39,5%), di positività (43,2%) e di voglia di fare (44,8%).

Si è in presenza dunque di un panorama variegato, ma tendente al prudente se non al preoccupato o addirittura al timoroso o al negativo. Anche se esistono atteggiamenti opposti, apparentemente meno pronunciati ma pur tuttavia presenti: con il che si confermerebbe la "spaccatura" della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi, richiamata nella precedente tabella 9.

**Tab. 9 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte della popolazione del territorio di Treviso (val. %)**

Valutazione	%
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata	-
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata	51,3
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata	48,7
- La popolazione non ha alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poco)	-
- Non saprei dare una valutazione	-
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio di Treviso (val. %)**

Atteggiamenti "polari"	Condizioni materiali di oggi		
	Molto pronunciato	Abbastanza pronunciato	Molto + Abbastanza pronunciato
- Inquietudine	47,4	50,0	97,4
- Tranquillità	0,0	2,6	2,6
- Insoddisfazione	46,2	48,7	94,9
- Soddisfazione	0,0	5,1	5,1
- Smarrimento	36,8	57,9	94,7
- Certezza	0,0	5,3	5,3
- Paura	29,7	43,3	73,0
- Coraggio	5,4	21,6	27,0
- Rassegnazione	21,6	51,4	73,0
- Entusiasmo	0,0	27,0	27,0
- Sensazione di discontinuità/cambiamento	26,5	44,1	70,6
- Sensazione di continuità	8,8	20,6	29,4
- Rabbia	22,2	38,9	61,1
- Serenità	2,8	36,1	38,9

*segue*

**segue Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio di Treviso (val. %)**

<b>Atteggiamenti "polari"</b>	<b>Condizioni materiali di oggi</b>		
	<b>Molto pronunciato</b>	<b>Abbastanza pronunciato</b>	<b>Molto + Abbastanza pronunciato</b>
- Delusione	21,1	39,4	60,5
- Speranza	7,9	31,6	39,5
- Negatività	10,8	46,0	56,8
- Positività	8,1	35,1	43,2
- Prudente attesa	26,3	28,9	55,2
- Voglia di fare	7,9	36,9	44,8

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

### 3.4 Una certa divaricazione tra problemi percepiti e problemi realmente discussi<sup>1</sup>

I problemi maggiormente rilevanti di cui si discute pubblicamente sono quelli indicati nella prima colonna della tabella 11. Ebbene come si vede i temi legati alla crisi economica occupano le prime posizioni: da quelli di occupazione e di Cassa Integrazione a quelli della ripresa dell'economia (rispettivamente al 1° e al 2° posto). Ad essi seguono le preoccupazioni connesse all'immigrazione e ai problemi di criminalità e sicurezza (rispettivamente al 3° e al 4° posto). Ma immediatamente dopo si collocano nuovamente gli argomenti che hanno a che fare con l'attività delle imprese:

- i problemi di competitività delle aziende (5° posto);
- i problemi di produttività delle stesse (6° posto);
- i problemi di un'eccessiva burocrazia (7° posto);
- i problemi per il futuro dei giovani (8° posto).

È interessante rilevare che, se si passa alla seconda colonna della tabella 11 in cui sono indicati i problemi che non si discutono abbastanza in chiave pubblica:

- balzano decisamente al 1° posto proprio quelli relativi al futuro dei giovani, tema evidentemente avvertito fortemente anche a Treviso;
- si manifestano poi i problemi di competitività delle imprese (2° posto);
- mentre i temi dell'immigrazione, della criminalità e della sicurezza scivolano ai ranghi più bassi.

Che il tema delle prospettive future dei giovani sia centrale anche nell'area di Treviso viene ulteriormente confermato dalla tabella 12, in cui è stato chiesto quali siano tali prospettive, con riferimento alla specifica realtà locale: in proposito si vede come vinca la convinzione in più dei 2/3 degli intervistati (e cioè nel 68,4% dei casi) che i giovani "avranno un lavoro e una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei genitori", mentre - se va bene - manterranno la stessa posizione, senza però poter salire i gradini della gerarchia sociale come era avvenuto nel ciclo di sviluppo precedente (31,6%).

1. Cfr. a tale proposito anche quanto emerge anche dall'analisi stampa, di cui al paragrafo 3.8.

**Tab. 11 - Valutazione dei problemi più importanti del territorio di Treviso (val. %)**

Problemi	Problemi importanti di cui si discute pubblicamente		Problemi di cui (purtroppo) non si discute pubblicamente	
- Problemi di occupazione e di Cassa Integrazione	1°	(73,7)	16°	(2,7)
- Problemi di ripresa dell'economia	2°	(63,2)	7°	(24,3)
- Problemi di immigrazione	3°	(34,2)	13°	(10,8)
- Problemi di criminalità e sicurezza	4°	(34,2)	15°	(2,7)
- Problemi di competitività delle imprese	5°	(31,6)	2°	(59,5)
- Problemi di produttività delle imprese	6°	(26,3)	8°	(21,6)
- Problemi di troppa burocrazia	7°	(23,7)	5°	(32,4)
- Problemi per il futuro dei giovani	8°	(21,1)	1°	(67,6)
- Problemi di istruzione	9°	(15,8)	3°	(51,4)
- Problemi di assistenza agli anziani	10°	(13,2)	4°	(35,1)
- Problemi di tutela della salute dei cittadini	11°	(13,2)	11°	(10,8)
- Problemi di ambiente e di inquinamento	12°	(10,5)	6°	(32,4)
- Problemi di trasporto locale	13°	(10,5)	9°	(18,9)
- Problemi di casa	14°	(7,9)	10°	(10,8)
- Problemi di traffico	15°	(7,9)	12°	(10,8)
- Problemi di gestione dei rifiuti	16°	(7,9)	14°	(10,8)
- Altro		(0,0)		(8,1)

*Il totale non è uguale a 100 perché era possibile dare al massimo 4 risposte per ogni colonna*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

**Tab. 12 - Stima delle prospettive future dei giovani, con riferimento al territorio di Treviso (val. %)**

Prospettive	%
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale migliore dei genitori	-
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale sostanzialmente simile a quella dei genitori	31,6
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei genitori	68,4
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*



### 3.5 Limiti e risorse del territorio a fronte della “mutazione” in corso<sup>2</sup>

Gli incontri avuti in sede locale hanno messo in luce alcuni “aspetti negativi” e alcuni “aspetti positivi” che riguardano specificamente il territorio di Treviso.

Quanto ai primi la tabella 13 ha provveduto a raggruppare in tre categorie le osservazioni che hanno ottenuto i maggiori consensi. Come si vede l'intreccio tra crisi (problema strutturale dell'economia) e invecchiamento della popolazione (problema strutturale della società) è stato ben percepito dai soggetti coinvolti nel *panel* di opinione: per 7 o addirittura per quasi 9 intervistati su 10 si è davanti a due debolezze, di cui bisogna tener conto quando si ragiona sul territorio considerato (l'impatto dei fenomeni di neopovertà delle famiglie di Treviso ha colpito molto la cultura locale, abituata ormai da tempo a uno sviluppo consistente e distribuito tra i vari ceti sociali).

Ma vicino ai dati strutturali ci sono quelli più tipicamente culturali, anche se sono percepiti con un'intensità un po' minore, ma non certo trascurabile rispetto ai precedenti. Essi vanno:

- dal rilevare una scarsa apertura culturale verso l'esterno (61,6%) che viene confermata da un atteggiamento di forte autoriferimento locale, non disgiunto - e probabilmente anche alimentato - da un certo “autocompiacimento” per quello che si è raggiunto sul piano economico (59,0% di consensi);
- da una conseguente spinta a ostentare quello che si ha e si è anche rispetto a quello che in realtà non si ha e non si è (53,9%), cui si aggiunge la perdita di un pezzo di identità culturale rispetto al passato, attribuibile in parte anche ai grandi processi di delocalizzazione delle imprese e quindi alla perdita di una quota dell'autoriferimento appena ricordato (ma in tal caso le adesioni sono decisamente più basse rispetto al caso precedente, coinvolgendo solamente il 28,2% degli intervistati).

E infine ci sono i limiti che possono essere riportati in qualche modo al tema classe dirigente e dintorni. E a tale proposito il punto che trova la maggior convergenza in assoluto sul totale degli *item* (89,7%) ha a che fare con la difficoltà di portare a buon fine strategie e progetti comuni da parte dei diversi soggetti collettivi, pubblici e privati poiché “ognuno tende a far bene da solo”: tema questo che risulta essere delicato per gran parte delle classi dirigenti locali italiane.

La conseguenza o forse il presupposto di questo è anche il fatto che non si riesce ad avere una vera e propria “Idea di Treviso” che sia effettivamente condivisa e perseguita con uno sforzo comune in una logica di medio periodo (87,1%): è evidente che questa affermazione si intreccia in maniera determinante con quella immediatamente precedente.

Infine non è da trascurare l'ultima affermazione che interessa quasi i 2/3 degli intervistati, attraverso cui si sottolinea come le occasioni di dibattito tra società civile e politica siano oggi limitate: il che fa pensare a una molteplicità di cause che vanno dall'autoriferimento dei soggetti economici e dei soggetti sociali (cui si è accennato nelle righe

2. Cfr. a tale proposito anche quanto emerge dall'analisi stampa, di cui al paragrafo 3.8.

precedenti) a una certa "pervasività" della politica che tenderebbe a egemonizzare il dibattito nell'ambito del territorio considerato.

Passando agli "aspetti positivi" individuati all'interno degli incontri effettuati (tab. 14) balzano al 1° posto le ragioni e i fenomeni di reattività rispetto alla crisi. Infatti si mette in rilievo:

- il diffuso spirito di concretezza del fare e della voglia di andare avanti (84,6% di consensi);
- l'impegno straordinario degli imprenditori nell'affrontare la crisi e per non lasciare a casa i propri dipendenti, a conferma della forte attenzione per la coesione sociale che conferma una tradizione del territorio esaminato (87,2% di consensi);
- lo sforzo su più piani messo in atto dalle imprese che ha investito strategie, gestione, rafforzamento del capitale, alleanze tra aziende, ecc. (64,0% di consensi);
- e infine si comincia anche a vedere l'uscita dalla crisi, sia pure con una certa prudenza, perché l'accordo in tal senso è limitato ad 1/3 degli intervistati (33,3% di consensi), rispecchiando un'opinione (giustamente) prudente.

Naturalmente vicino alla forza dell'economia e del tessuto delle imprese c'è anche - come aspetto positivo - la forza della società trevigiana, tanto che si ricorda (cfr. sempre tabella 14):

- il valore del volontariato che opera nel sociale negli ambiti più diversi, anche con esperienze molto significative e di punta emblematiche non solo per Treviso ma anche per l'intero Paese (97,4% di accordo!);
- la spinta a cooperare tra la popolazione che si è manifestata, tra l'altro, anche nei confronti dell'ultima alluvione, in cui si è vista la voglia di reazione ma anche di collaborazione all'interno della società civile (89,7% di accordo);
- la significativa coesione sociale che si è manifestata anche con una fortissima capacità di integrare gli immigrati che nella realtà trevigiana hanno trovato il modo di inserirsi più facilmente grazie alla pronunciata domanda di lavoro, almeno sino al momento dello scoppio della crisi (84,6% di accordo);
- e infine anche l'importanza della buona immagine di cui gode il territorio di Treviso rispetto all'esterno, opinione che può soffrire un po' di un certo autoriferimento, ma che presenta anche più di qualche buona ragione oggettiva (82,1% di accordo).

Tener conto dei propri limiti ma anche delle proprie potenzialità costituisce un punto di partenza importante per ogni classe dirigente locale. Ma è altrettanto importante guardare contemporaneamente a se stessi e a quello che succede al di fuori, sia a livello nazionale sia a livello internazionale. È quanto si è cercato di approfondire con una successiva domanda del questionario, relativamente a tematiche che sono state effettivamente dibattute anche all'interno degli incontri avuti.

Come si vede dai dati contenuti nella tabella 15 c'è innanzitutto un'elevata consapevolezza circa il fatto che i giochi sono cambiati e stanno cambiando. Infatti il ritorno di attenzione per l'economia reale che si è avuto a livello mondiale (almeno nelle dichia-

Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti negativi* che riguardano il territorio di Treviso (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Totale
<b>L'INFLUENZA DELLA CRISI E DELL'INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- A seguito della crisi si cominciano a registrare situazioni di povertà, a cui non si era abituati</li><li>- C'è un processo di invecchiamento progressivo della popolazione che potrebbe influire sulla capacità di reazione del territorio</li></ul>	43,6  41,0	25,6  46,1	69,2  87,1	25,7  10,3	100,0  100,0
<b>LE DEBOLEZZE DELLA CULTURA LOCALE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Si registra un atteggiamento di fondo di scarsa apertura culturale verso l'esterno</li><li>- C'è un atteggiamento prevalente di autoriferimento locale, non disgiunto da un certo autocompiamento per quello che si è raggiunto specie sul piano economico (una sorta di eccesso da successo)</li><li>- Si tende facilmente a ostentare anche quello che non si è</li><li>- Si è persa un po' di identità territoriale rispetto al passato (anche a seguito del processo di delocalizzazione delle imprese)</li></ul>	23,1  15,4 7,7  5,1	38,5  43,6 46,2  23,1	61,6  59,0 53,9  28,2	33,3  35,9 41,0  66,7	100,0  100,0 100,0  100,0

segue

segue Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti negativi* che riguardano il territorio di Treviso (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Totale
<b>LIMITI RIPORTABILI ALLA CLASSE DIRIGENTE</b>					
- È difficile portare a buon fine strategie e progetti comuni da parte dei diversi soggetti collettivi, pubblici e privati (ognuno tende a far bene da solo)	43,6	46,1	89,7	7,7	100,0
- Non c'è una vera e propria "Idea di Treviso", condivisa e da perseguire con uno sforzo comune nel medio periodo	53,8	33,3	87,1	10,3	100,0
- Non ci sono abbastanza occasioni di dibattito tra società civile e politica	15,4	48,6	64,0	33,4	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 14 - Livello di accordo circa alcuni aspetti positivi che riguardano il territorio di Treviso (val. %)**

<b>Affermazioni</b>	<b>Molto d'accordo</b>	<b>Abbastanza d'accordo</b>	<b>Molto + Abbastanza d'accordo</b>	<b>Poco + Per nulla d'accordo</b>	<b>Totale</b>
<b>LA REATTIVITÀ RISPETTO ALLA CRISI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- C'è un diffuso spirito di concretezza del fare e di voglia di andare avanti, anche e specialmente di fronte alla crisi</li><li>- Molti imprenditori hanno fatto l'impossibile per affrontare la crisi e per non lasciare a casa i dipendenti</li><li>- In particolare le imprese hanno reagito significativamente alla crisi su più piani (quello delle strategie, quello della gestione, quello del rafforzamento del capitale, quello delle alleanze tra aziende, ecc.)</li><li>- Oggi c'è più fiducia rispetto all'uscita dalla crisi</li></ul>	30,8  33,3  15,4 0,0	53,8  53,9  48,6 33,3	84,6  87,2  64,0 33,3	12,8  10,2  25,7 64,1	100,0  100,0  100,0 100,0
<b>LA FORZA DELLA SOCIETÀ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- C'è una forte presenza del volontariato che opera nel sociale negli ambiti più diversi</li><li>- C'è una coesione sociale di fondo che si è manifestata con uno spirito diffuso di cooperazione davanti anche alla recente alluvione</li><li>- Si è avuta una forte capacità di integrare gli immigrati, specie grazie al lavoro</li><li>- Il territorio gode ancora di una buona immagine, specie all'esterno</li></ul>	56,4  28,2  10,3 17,9	41,0  61,5  74,3 64,2	97,4  89,7  84,6 82,1	0,0  7,7  10,3 12,8	100,0  100,0  100,0 100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fondingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

razioni ufficiali) dopo lo scoppio della bolla finanziaria non significa che non serva affrontare un periodo di vera e propria “mutazione” delle imprese e del territorio. Ma questo significa puntare sul miglioramento della produttività e della competitività sia dei soggetti economici sia dei soggetti territoriali, visto che non si può limitare a mettere l’onere della ripresa sulle spalle delle sole aziende: consapevolezza della “mutazione” in corso e condivisione dell’impegno con i soggetti territoriali trova così percentuali di consenso che vanno da un minimo dell’87,2% a un massimo del 100% (cfr il primo gruppo di *item* della tabella 15).

Affrontare i temi suddetti in maniera concreta va dunque ben al di là del puro e semplice controllo della spesa pubblica, su cui si sono impegnati (come peraltro era ed è necessario) le autorità nazionali dei vari Paesi, sia pure con enfasi diverse e a partire da condizioni differenti l’uno dall’altro (cfr. il secondo gruppo di *item* della tabella 15). Ma quello che è chiaro è che serve adottare una strategia esplicita di crescita che non solo affronti la crisi, ma che possa condurci al di là della crisi stessa: lo afferma il 94,9% degli intervistati, consci che se non c’è sviluppo, il controllo della spesa pubblica certo non basta, poiché si tratta di due aspetti che vanno conciliati in un difficile esercizio, oggi in nessun modo evitabile.

Ecco allora le necessità di operare “un’intermediazione alta” tra le risorse localmente disponibili su tutti i piani (da quelle economiche, imprenditoriali a quelle sociali e istituzionali) e le opportunità di crescita che possono esistere non solo localmente ma anche a livello nazionale come pure a livello globale: tanto più se si è presenti in un territorio come quello di Treviso, fortemente proiettato sull’estero e perciò strutturalmente interessato a declinare il globale nel locale e, viceversa, il locale nel globale (100% di accordo su questa affermazione!).

Tuttavia è anche evidente che giocare in solitudine non basta più, poiché “serve una forte capacità di mettersi in relazione tra soggetti diversi sia che si tratti di aziende, di istituzioni o di territori: anche in tal caso la consapevolezza (almeno teorica) appare essere effettivamente ampia, toccando la totalità della classe dirigente coinvolta nel *panel*.”

È infine interessante notare come l’“intermediazione alta” debba riguardare l’economia ma anche il sociale (cfr. ultimo gruppo di *item* della tabella 15). Infatti la quasi totalità degli intervistati (92,3%) riconosce come oggi sia necessario mettere l’accento sullo sviluppo nel senso più completo del termine, includendovi anche la coesione sociale, tanto più che si è entrati in una fase di sviluppo molto “selettivo” (rispetto a quello precedente che era risultato molto più facile e “inclusivo”).

E a proposito di selettività non si può dimenticare che la riduzione pura e semplice delle attese sociali come fenomeno col quale le famiglie devono confrontarsi quotidianamente (meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e oneri familiari per il *Welfare*, ecc.) ha bisogno di trovarsi davanti una classe dirigente che sia in grado di esprimere un’idea vera di sviluppo e non solo un obiettivo di controllo della spesa pubblica o dei costi delle imprese: serve offrire una prospettiva di crescita economica e contemporaneamente di integrazione sociale e non la pura e semplice indicazione di un obiettivo di “lacrime e sangue” per tutti.

**Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Treviso (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Totale
<b>SUPERARE LA "REPLICA" DEL MODELLO</b> - Il ritorno all'economia reale e al valore del territorio, dopo lo scoppio della bolla finanziaria non bastano: serve uno sforzo straordinario di "mutazione" delle imprese e del territorio - La "replica" del modello di sviluppo sin qui conosciuto dalle aziende non basta: serve aprire una stagione straordinaria sul tema della produttività e della competitività delle imprese - La "replica" del modello di sviluppo territoriale non basta: serve aprire una stagione straordinaria su produttività e competitività del territorio preso nel suo complesso, al di là delle imprese (sul piano delle infrastrutture materiali e di quelle immateriali, come la Pubblica Amministrazione, la formazione, la ricerca, ecc.)	48,7   64,1   76,9	38,5   33,3   23,1	87,2   97,4   100,0	12,8   2,6   0,0	100,0   100,0   100,0
<b>FARE "INTERMEDIAZIONE ALTA" TRA RISORSE ECONOMICHE E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO</b> - La riduzione e il controllo della spesa pubblica non bastano: serve adottare una strategia di crescita esplicita che ci conduca al di là della crisi - E inoltre occorre comprendere l'impatto sul territorio dei processi di globalizzazione, in modo da inserirsi positivamente in essi e non limitarsi a subirli (mettendo così in relazione globale e locale) - L'individualismo da solo non basta più: serve una forte capacità di mettersi in relazione tra soggetti diversi (tra aziende, tra istituzioni, tra territori)	61,6   69,2   64,1	33,3   30,8   35,9	94,9   100,0   100,0	5,1   0,0   0,0	100,0   100,0   100,0

segue

segue Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Treviso (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Totale
<b>PROMUOVERE LA COESIONE SOCIALE</b> - Tuttavia parlare anche di crescita non basta: serve mettere l'accento sullo sviluppo, inteso nel senso più completo del termine (includendovi anche la coesione sociale, tanto più che siamo entrati in una fase di sviluppo molto "selettivo" rispetto a quello "inclusivo" del passato) - La riduzione pura e semplice delle attese sociali (meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e oneri familiari per il <i>Welfare</i> , ecc.) rispetto al passato non basta: serve proporre un'idea di sviluppo che apra nuove possibilità di crescita economica e di qualità della convivenza, anche se diverse rispetto a quelle precedentemente conosciute	61,5	30,8	92,3	7,7	100,0
	56,4	35,9	92,3	7,7	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



### 3.6 La inadeguata attenzione per il tema Classe Dirigente e la difficile collaborazione tra élite diverse

Al di là dello svolgersi della crisi e del manifestarsi dei diversi problemi importanti a livello territoriale c'è da chiedersi quanto l'argomento "Classe Dirigente" sia presente e attivamente gestito a livello locale.

Per questo si è chiesto al *panel* se nella realtà di Treviso e della relativa provincia gli argomenti attinenti alla formazione, alla selezione e al ricambio della classe dirigente nelle sue varie componenti (politiche, economiche, associative di rappresentanza delle imprese, sindacali, della Pubblica Amministrazione, dell'Alta Formazione e della ricerca, dei media, ecc.) siano fatti oggetto di pubblico dibattito e/o di iniziative operative conseguenti.

Le risposte sono contenute nella tabella 16 che ci trasmette i seguenti messaggi:

- 1) il tema non è presente per nulla (o quasi) nell'Agenda Pubblica locale per poco meno della metà degli intervistati (43,6%);
- 2) quando il tema risulta invece presente in un modo o nell'altro (nella restante parte e cioè nel 56,4% delle persone coinvolte nell'indagine), ciò avviene sostanzialmente avanzando delle "lamentele" di ordine più o meno generale e stentando ad assumersi le responsabilità che fanno capo alla stessa classe dirigente. Nel primo caso si tende per lo più a sottolineare l'inadeguatezza degli altri gruppi, diversi dal proprio (e tendenzialmente senza criticare mai quest'ultimo); oppure se ne parla solo per affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta" oppure ancora per giungere a sottolineare le inadeguatezze dei colleghi che appartengono allo stesso gruppo (e raramente quelle proprie).

Anche l'assunzione delle responsabilità di classe dirigente in tema di generazione di una nuova leva, destinata a garantire il ricambio, è molto limitata:

- o perché non si ha chiaro a sufficienza che ciascun gruppo di classe dirigente ha anche l'onere di generare nuova élite;
  - o perché si stenta nei fatti a promuovere i giovani talenti che ognuno dovrebbe avere attorno a sé;
  - o perché si ritiene che ci debba essere sempre qualcun altro che si deve occupare della creazione di nuova classe dirigente, cui poi si possa attingere liberamente;
  - o ancora perché in generale non si intraprende alcuna azione o alcun progetto a tale proposito;
  - o, infine, perché dopo aver parlato del tema si finisce per applicare la regola della *spoils system*, sperando che questa soluzione risolva il problema di avere nuova classe dirigente (ribadendo implicitamente il principio che l'importante è avere nuove facce più che avere nuove idee...);
- 3) solo una quota limitata di intervistati riconosce che dell'argomento "classe dirigente" se ne parla e si è contemporaneamente anche avviata qualche iniziativa concreta, diretta a realizzare proprio delle specifiche iniziative di formazione, di selezione o di ricambio dell'élite locale.

È evidente da quanto richiamato che il fatto che non se ne parli abbastanza e che si agisca ancora meno corre il rischio di peggiorare ulteriormente la disponibilità di nuova classe dirigente, tenendo presente che i canali di formazione e selezione propri del ciclo precedente si sono ormai inariditi da tempo.

**Tab. 16 - Presenza nell'Agenda Pubblica del tema Classe Dirigente (formazione, selezione e ricambio) (val. %)**

Valutazioni	%	
- No, non se ne discute per nulla (o quasi) in chiave pubblica		43,6
- Sì, se ne parla in chiave pubblica, ma:		56,4
<b>AVANZANDO PER LO PIÙ "LAMENTELE":</b>		
- Sottolineando le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente, diversi dal proprio (e senza criticare quest'ultimo)	1°	(25,6)
- Limitandosi ad affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta"	2°	(12,8)
- Richiamando le inadeguatezze dei propri colleghi appartenenti allo stesso gruppo di classe dirigente (e mai se stessi)	3°	(7,7)
<b>STENTANDO AD ASSUMERSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Essendo restii nel promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé	1°	(35,9)
- Non pensando che ciascun gruppo di classe dirigente ha anche l'onere di generare a sua volta nuova classe dirigente	2°	(30,8)
- Ritenendo che c'è sempre qualcun altro che si deve occupare della creazione di nuova classe dirigente	3°	(28,2)
- Non intraprendendo alcuna azione o progetto in proposito	4°	(25,6)
- Applicando la regole dello <i>spoil system</i> , sperando che questo risolva il problema di avere a disposizione nuova classe dirigente	5°	(12,8)
<b>ASSUMENDOSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto, volti a realizzare specifiche iniziative di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente	1°	(7,7)

*Il totale delle opzioni legate a "Avanzando per lo più lamentele", "Stentando ad assumersi le proprie responsabilità" e "Assumendosi le proprie responsabilità" non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

A questo punto ci si può chiedere, al di là del fatto che il tema "classe dirigente" sia iscritto o meno nell'Agenda Pubblica, se possano venire o meno in aiuto i comportamenti concreti che l'élite locale dichiara di mettere in atto nello svolgimento della propria attività. Anche perché alcuni problemi relativi in particolare alla collaborazione tra i diversi segmenti di classe dirigente sono emersi già dai paragrafi precedenti e in particolare:

- quando si è verificato se esista o meno una strategia condivisa tra le diverse élite

del territorio di Treviso, per affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi (cfr. precedente tabella 8);

- e quando si sono sottolineati ulteriormente i limiti relativi a eventuali progetti comuni su cui risultino impegnati soggetti collettivi pubblici e privati, anche perché è apparso abbastanza chiaro come non esista una vera e propria "Idea di Treviso", condivisa e da perseguire con uno sforzo comune (cfr. precedente tabella 13).

E allora, tornando al tema dei comportamenti dichiarati dagli intervistati (cfr. tab. 17), è possibile avere una conferma di una sostanziale difficoltà relazionale dei soggetti collettivi, che viene declinata secondo diverse modalità, peraltro riconoscibili non solo nella realtà di Treviso, bensì anche in molte (se non in tutte) le realtà locali italiane.

Al di là del fatto che si riconosca come non ci si sia fatti carico di iscrivere nell'Agenda Pubblica il tema "classe dirigente" per quanto riguarda gli aspetti di formazione, selezione e ricambio della medesima (87,2% di accordo in tal senso da parte degli intervistati), si riconosce come:

- ci sia una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente (84,6%), pur in presenza di una grande quantità di strumenti formali a tale proposito (i tanti, forse troppi, "Tavoli") che finiscono con l'essere troppo numerosi e frammentati, con una dispersione di energie e di risorse (79,4%);
- e così ci si trovi davanti a una limitata capacità di promuovere e soprattutto di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio (74,4%) o, qualora si riesca a promuovere tali progetti nuovi, è difficile arrivare a un momento conclusivo con un'adeguata validazione dei risultati effettivamente ottenuti e con le azioni conseguenti da intraprendere (74,4%);
- in concreto ogni gruppo di classe dirigente sembra "non voler essere disturbato" nelle proprie iniziative intraprese, presidiando il proprio ambito di proposte e di protagonismo rispetto agli altri (66,7%) e di conseguenza si corre il rischio di trovare delle contrapposizioni da parte degli altri soggetti collettivi che esercitano spesso e volentieri una sorta di "diritto di veto" (66,6%);
- come manchi a monte anche una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo possibile del territorio, che non sia troppo condizionata da interessi di parte (66,6%); senza contare che non di rado (ma si ammette in pochi casi: 28,2%) può scattare un meccanismo tipico del localismo, riportabile al principio "nessuno è profeta in Patria".

Il quadro che emerge dunque è abbastanza preoccupante se si considerano le sfide che la crisi pone nell'immediato ma soprattutto in vista del relativo superamento, per poter entrare in un nuovo e diverso ciclo di sviluppo, certamente più selettivo ed esigente che non in passato. E proprio per questo c'è la necessità di disporre non solo di un'Idea di Sviluppo per la realtà locale, ma anche di un'azione concertata che guardi al medio periodo e non solo all'emergenza e tanto meno ai singoli pensieri, progetti e realizzazioni di ogni soggetto collettivo in gioco.

Tab. 17 - Caratteristiche di comportamento della classe dirigente del territorio di Treviso (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Totale
- Non ci si è fatti carico di iscrivere nell'Agenda Pubblica il tema della classe dirigente (formazione, selezione e ricambio)	46,2	41,0	87,2	0,0	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente	20,5	64,1	84,6	7,7	100,0
- Spesso ci sono troppe iniziative formali di convergenza (tanti "Tavoli") che finiscono con l'essere troppo numerose e frammentate, con dispersione di energie e di risorse	30,8	48,6	79,4	12,9	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio	25,6	48,8	74,4	20,5	100,0
- C'è anche capacità di promuovere nuovi progetti che però non sempre trovano il loro momento conclusivo con una pubblica validazione e misurazione dei risultati ottenuti	12,8	61,6	74,4	12,8	100,0
- Dal punto di vista concreto ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative e "non vuole essere disturbato" a questo proposito	20,5	46,2	66,7	17,9	100,0
- Quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi (vince il "diritto di veto")	23,1	43,5	66,6	23,1	100,0
- Manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio, non condizionata da interessi di parte	41,0	25,6	66,6	23,1	100,0
- Nella realtà locale vige il principio che "nessuno è profeta in Patria"	2,6	25,6	28,2	51,3	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISFondingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

### 3.7 L'esigenza condivisa di un salto di consapevolezza e di comportamenti

Se i comportamenti della classe dirigente locale sono quelli appena richiamati, questo non vuol dire che non esista la consapevolezza di doversi muovere in senso contrario, se si vuole aumentare la possibilità di condurre a termine iniziative di interesse collettivo, utili al territorio nel breve, ma soprattutto nel medio periodo.

Di conseguenza, almeno sul piano degli obbiettivi da perseguire, esiste un livello elevato di consenso che supera 8 intervistati su 10 (e talvolta 9 su 10) praticamente su tutte le affermazioni indicate nella tabella 18, salvo sul tema della formazione per affiancamento della classe dirigente, che comunque trova l'appoggio di più di metà degli intervistati.

Ciò che emerge dalla tabella suddetta sono sostanzialmente tre punti.

Il primo riguarda la necessaria accettazione della "mutazione" in corso. Il che vuol dire:

- non solo interpretare la crisi attuale nella direzione di una trasformazione profonda così da creare una buona occasione per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente (94,8% di consensi);
- ma anche saper riconoscere, se si è classe dirigente per davvero, l'esigenza di accompagnare le discontinuità derivanti dalla mutazione, assumendosi le responsabilità che ne derivano (92,3% di consensi).

Il secondo punto riguarda la necessità di occuparsi direttamente della generazione di nuova classe dirigente, da un lato e di superare l'ambito puramente soggettuale concezione di azione dei progetti, per aumentare convergenze e alleanze, dall'altro, come mostrano i primi due *item* del secondo gruppo che raccolgono rispettivamente il 92,2% e l'89,7% dei consensi.

Il terzo punto ha a che fare col tema specifico della formazione della classe dirigente, sul quale si è spezzata una lancia (chiedendo ovviamente una valutazione degli intervistati) in favore della "formazione sul campo", tanto da affermare:

- che "la classe dirigente si forma essenzialmente sui problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime" (su cui si è espresso positivamente l'82,1% degli intervistati);
- e che tale nuova classe dirigente "si forma essenzialmente grazie all'affiancamento rispetto a una buona o almeno discreta élite già inserita" (con l'espressione di un 56,4% di consensi).

E proprio con riferimento a quest'ultimo punto (la formazione della classe dirigente) si è voluto verificare quali possano essere (se esistono) dei luoghi nel territorio della provincia di Treviso come pure in Italia, in cui oggi si stia formando una nuova élite, i quali magari non siano ancora percepiti del tutto ma risultino essere presenti *in nuce*.

La risposta è contenuta nella tabella 19, la quale nella specifica realtà di Treviso riconosce (2/3 degli intervistati è di questa opinione) che ci sono effettivamente luoghi di questo tipo e che questi vengono a trovarsi, limitandosi alle percentuali di addensamento più importanti:

- innanzitutto all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici (1° posto, col 38,5% di adesioni);
- in alcune medie aziende maggiormente vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale (2° posto, col 28,2% di adesioni);
- all'interno di alcune realtà di partito (3° posto, col 12,8% di adesioni);
- ed infine, in alcune realtà più dinamiche del localismo come le Fiere, le Fondazioni, le Camere di Commercio, ecc. (4° posto, col 12,8% di adesioni).

Seguono poi tutte le altre realtà (sindacato, scuole di formazione politica, associazioni di volontariato, alcuni Comuni particolarmente dinamici, alcune realtà ecclesiali, alcune realtà della cooperazione, e così via).

Più complessa sembra essere la valutazione fornita, considerando la dimensione nazionale, la quale cambia anche in parte la gerarchia delle preferenze espresse. Infatti:

- al 1° e al 3° posto si riconfermano rispettivamente le associazioni di rappresentanza degli interessi economici, da un lato e alcune realtà di partito, dall'altro (con il 27,3% e il 15,2% di addensamenti di risposte nei due casi considerati);
- mentre si tende a rivalutare il sistema delle associazioni sociali di volontariato e del Terzo Settore che passerebbero al 4° posto (col 15,2% di addensamenti di risposte) e soprattutto alcuni ambiti universitari che salirebbero al 2° posto (col 21,2% di adesioni), mentre non risulterebbero presenti nella realtà di Treviso, almeno secondo l'opinione degli intervistati.

Davanti al buon livello di consapevolezza dichiarato per quanto riguarda gli atteggiamenti da assumere (riportati nella tabella 18), qual è il livello di identificazione degli intervistati con la classe dirigente locale?

In proposito si è chiesto di compiere ai componenti del *panel* una sorta di esercizio, diretto a confrontare la propria identità personale con quella delle élite sia locali che nazionali (cfr. tabella 20). Ciò al fine di valutare il senso di appartenenza e la conseguente assunzione di responsabilità da parte della classe dirigente di Treviso.

La tabella 20 mostra come solo 1/3 degli intervistati si identifichi in maniera totale e/o significativamente ampia con la classe dirigente locale (34,2%). La metà abbondante (55,3%) dichiara invece un'identificazione modesta e/o piccola, mentre il restante 10,5% non si identifica per nulla.

Naturalmente tali percentuali cambiano qualora si consideri la dimensione nazionale: l'identificazione sostanziale raggiunge appena il 13,5% degli intervistati, quella moderata e/o piccola il 45,9% e quella totalmente altra e quindi distinta il 40,6% (come del resto è ovvio, considerando ruoli effettivamente svolti localmente e "distanza" della classe dirigente dell'area considerata rispetto a quella nazionale).

**Tab. 18 - Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Treviso, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Totale
<b>ACCETTARE LA "MUTUAZIONE"</b> - La crisi attuale e le esigenze di profonda "mutazione" che essa comporta possono costituire una buona occasione per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente - Una classe dirigente è tale se sa riconoscere le novità e accompagnare le necessarie discontinuità, prendendosi le responsabilità che ne derivano	56,3  82,0	38,5  10,3	94,8  92,3	2,6  2,6	100,0  100,0
<b>METTERE AL CENTRO IL TEMA "CLASSE DIRIGENTE" E LA CAPACITÀ DI FARE ALLEANZE</b> - Il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente deve essere messo esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale - La responsabilità di creare nuova classe dirigente fa capo a tutti i gruppi della classe dirigente oggi esistenti (quello politico-istituzionale, quello economico, quello della rappresentanza degli interessi d'impresa, quello della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, quello che fa capo al sociale, quello che fa capo alla Pubblica Amministrazione, quello che fa capo alla formazione e alla cultura, quello che fa capo ai media, ecc.) - La classe dirigente deve operare essenzialmente nell'interesse collettivo e quindi deve saper promuovere esercizi continui di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi di classe dirigente e tra questi ultimi e l'intera popolazione	58,9  69,2  53,8	33,3  20,5  30,8	92,2  89,7  84,6	5,2  7,7  10,3	100,0  100,0  100,0

segue

segue Tab. 18 - **Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Treviso, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

<b>Affermazioni</b>	<b>Molto d'accordo</b>	<b>Abbastanza d'accordo</b>	<b>Molto + Abbastanza d'accordo</b>	<b>Poco + Per nulla d'accordo</b>	<b>Totale</b>
<b>RISTABILIRE UN CIRCUITO DI FORMAZIONE SUL CAMPO</b>					
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente sui problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime	33,3	48,8	82,1	12,8	100,0
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente per affiancamento rispetto a una buona o almeno discreta classe dirigente già inserita	2,6	53,8	56,4	38,5	100,0

Fonte: *AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*



**Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Treviso e in quella nazionale (val. %)**

Luoghi eventuali	Nella realtà di Treviso		In Italia
- No, non ci sono luoghi di questo tipo		12,8	6,1
- Sì, ci sono luoghi di questo tipo:		64,1	69,7
- Sì, all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici	1°	(38,5)	1° (27,3)
- Sì, in alcune medie aziende più vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale	2°	(28,2)	10° (6,1)
- Sì, all'interno di alcune realtà di partito	3°	(12,8)	3° (15,2)
- Sì, in alcune realtà più dinamiche del localismo (fiere, fondazioni, camere di commercio, ecc.)	4°	(12,8)	5° (9,1)
- Sì, all'interno di alcune realtà sindacali	5°	(10,3)	11° (6,1)
- Sì, in alcune scuole di formazione politica	6°	(10,3)	12° (3,0)
- Sì, all'interno di alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore	7°	(7,7)	4° (15,2)
- Sì, in alcuni comuni (od altri enti locali) particolarmente dinamici	8°	(7,7)	6° (9,1)
- Sì, all'interno di alcune realtà ecclesiali	9°	(5,1)	7° (9,1)
- Sì, all'interno di alcune realtà della cooperazione	10°	(5,1)	-
- Sì, in alcune società di consulenza strategica	11°	(5,1)	-
- Sì, in alcuni ambiti della finanza	12°	(2,6)	13° (3,0)
- Sì, in alcuni ordini professionali	13°	(2,6)	14° (3,0)

segue

**segue Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Treviso e in quella nazionale (val. %)**

Luoghi eventuali	Nella realtà di Torino		In Italia	
- Sì, in alcuni ambiti universitari		-	2°	(21,2)
- Sì, in alcune banche		-	8°	(9,1)
- Sì, attorno ad alcune riviste di particolare valore		-	9°	(9,1)
- Non saprei dare una valutazione		(23,1)		(24,2)

*Il totale dei luoghi di formazione non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte*  
*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

**Tab. 20 - Identificazione dell'intervistato con la classe dirigente del territorio di Treviso e con quella nazionale (val. %)**

Identificazione	Identificazione con la classe dirigente di Treviso		Identificazione con la classe dirigente italiana	
- Completa sovrapposizione	2,6	34,2	2,7	13,5
- Sovrapposizione molto grande	7,9		8,1	
- Abbondante sovrapposizione	23,7		2,7	
- Sovrapposizione moderata	26,4	55,3	13,5	45,9
- Sovrapposizione piccola	18,4		13,5	
- Sovrapposizione molto piccola	10,5		18,9	
- Vicine, ma separate	7,9	10,5	21,7	40,6
- Lontane	2,6		18,9	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

### 3.8 Il dibattito pubblico sui problemi del territorio e della classe dirigente di Treviso, attraverso l'analisi della stampa locale<sup>3</sup>

#### *L'andamento della crisi*

Partendo dall'andamento della crisi e dalle sue ripercussioni sul territorio, il giornale non sembra sbilanciarsi troppo verso soluzioni positive; il periodo difficile per l'economia - globale e locale - stenta ad allontanarsi e la scia che ha lasciato dietro di sé continua a rallentare la ripresa. L'impatto della depressione economica sulle attività del territorio e sulla vita delle famiglie è stato pesante e il problema più sentito è senza dubbio la mancanza di lavoro, un fenomeno che da queste parti non era mai stato così diffuso.

*Il Gazzettino* offre ampio spazio alla voce dei lavoratori precari, dei disoccupati e dei sindacati. Se non fosse per qualche debole segnale di ripresa, il 2010 potrebbe essere ricordato come l'anno nero dell'occupazione. La ricerca di un lavoro, specialmente da parte dei più giovani - ma non solo - diventa sempre più lunga e difficoltosa. Se si aggiungono alla schiera degli inoccupati anche tutti quei "cinquantenni": ex operai, ex imprenditori e persino ex impiegati, che hanno perso il loro impiego a seguito della depressione economica, il problema diventa ancora più insostenibile.

Altri segnali, riportati dal quotidiano e collegati ai preoccupanti livelli occupazionali, riguardano in primis l'aumento delle famiglie più svantaggiate, costrette a frequentare le mense della Caritas, ma anche l'incremento spasmodico della spesa in Gratta e Vinci e Superenalotto, alla ricerca del colpo di fortuna che possa ribaltare la triste situazione in cui molti riversano.

Il *sentiment* che si coglie dagli articoli è quello di una popolazione stanca, ma comunque fiduciosa riguardo al futuro e soprattutto a certi settori della classe dirigente. Secondo un sondaggio pubblicato all'inizio del 2010 dal quotidiano locale: nel triveneto una persona su tre ritiene credibili le associazioni di categoria del lavoro autonomo e mantiene nei loro riguardi un importante capitale di fiducia. Dall'altro canto, agli occhi dei cittadini cala sempre di più l'attendibilità dei rappresentanti politici locali e nazionali.

#### *I problemi-chiave*

Il secondo tema attorno al quale si articola l'analisi stampa è quello riguardante i problemi chiave del territorio, riportati maggiormente su *Il Gazzettino*.

Purtroppo ciò che risalta subito dagli articoli della testata locale è l'infausto dramma dei suicidi. A causa delle difficoltà economiche, in cui molte imprese si sono improvvisamente ritrovate, si sono verificati numerosi casi di imprenditori che hanno deciso di togliersi la vita pur di non licenziare i propri dipendenti o di veder fallire il frutto del loro

3. L'analisi stampa, curata da Alfonso Francia (ricercatore AMC), si è concentrata sugli articoli, apparsi negli ultimi dodici mesi sul quotidiano *Il Gazzettino*.

lavoro. Spesso in quest'ultimo anno la classe dirigente locale si è dovuta confrontare con questo tristissimo fenomeno, sono stati organizzati tavoli di confronto e varie iniziative volte ad arginare il problema e tese a far sentire meno soli gli imprenditori in difficoltà.

Un'attenzione particolare è data anche al tema delle nuove generazioni, alle loro difficoltà, speranze e possibilità. Da un lato ci sono i giovani, imprenditori e professionisti, che organizzano incontri e occasioni di studio per costruire un piano strategico di risposta alla crisi. Cercano soluzioni di lungo periodo e non solo singole risposte alle emergenze.

Dall'altro invece ci sono i neolaureati, freschi di studi e alla ricerca di un primo impiego, ma ormai anche l'operoso triveneto sembra esser diventato un "paese per vecchi", e le imprese tuonano dalle colonne de *Il Gazzettino*: senza un'adeguata formazione professionale preferiranno sempre più spesso i diplomati. Stesse generazioni e stessi problemi, un'unica soluzione condivisa: puntare su innovazione e ricerca, entrambe chiavi dello sviluppo.

Ampio spazio è dedicato a questo argomento, si legge spesso che per mantenere standard di ricchezza e prosperità, salvaguardare l'occupazione e preservare le imprese, si debbano incrementare gli investimenti in R&D. Lo affermano in tanti dalle colonne della testata locale: il Presidente di *Treviso Tecnologia* ne parla riguardo ai bisogni delle aziende del territorio, ma anche amministratori pubblici e imprenditori ne sottolineano l'importanza strategica per una rapida uscita dalla crisi.

Settore con una forte vocazione tecnologica e in veloce espansione è quello del *nanotech*, le imprese italiane che vi operano si sono addirittura quadruplicate negli ultimi anni. Il Veneto è in *pole position* in questa corsa alle nuove tecnologie, in un settore in cui nonostante la crisi, i paesi industrializzati investono grandi capitali.

La qualità sembra restare al centro dell'attenzione della produzione locale, anche a discapito dei benefici ottenibili dalla delocalizzazione, in termini di riduzione dei costi. Due esempi: una fabbrica del Nordest decide di chiudere in Cina - dove la manodopera non è abbastanza qualificata - e di puntare tutto sull'Italia; un'altra reputa la Romania troppo complicata e poco vantaggiosa, meglio investire nel Mezzogiorno, dove la manodopera è più specializzata e disponibile. Resiste però un già noto problema tipicamente italiano: la burocrazia.

### *Il tema Classe Dirigente*

L'ultimo dei temi trattati - ma non il meno importante - mette al centro della riflessione la classe dirigente. I suoi impegni e doveri, le sue reazioni alla crisi, l'immagine che riflette alla società e i suoi luoghi di formazione.

Molta attenzione in Veneto è dedicata all'aspetto spirituale dell'attività imprenditoriale e all'etica, da un sondaggio della Fondazione Nordest pubblicato sul quotidiano si evince che la regione si è secolarizzata, non c'è però meno senso etico tra gli industriali che ancora giudicano imprescindibili: famiglia, lavoro e sacrificio.

*Il Gazzettino* dedica numerosi articoli all'attenzione che l'élite dirigenziale rivolge alla sua stessa formazione. Nell'ultimo anno sono stati implementati - sia da parte delle istituzioni locali che delle associazioni di categoria - svariati progetti formativi, dedicati soprattutto all'educazione professionale giovanile. Il rapporto tra impresa e Università, tra sapere e industria, è importante e lo sarà in particolare per la ripresa dell'economia veneta.

La classe dirigente trevigiana stenta a riconoscersi come tale, ma soprattutto si sente spaesata e sola in una situazione economica che non è mai stata tale in un territorio come questo, abituato ad alti livelli di produttività e ricchezza. Un sondaggio mostra che il 75% delle piccole aziende boccia il governo, gli enti locali e le banche. L'élite trevigiana lancia una richiesta di aiuto alle istituzioni nazionali, troppo spesso lontane e distratte.

**Tav. 1 - L'andamento della crisi**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Nordest, adesso la fiducia si chiama imprenditoria	12.01.2010	18-19	Economia	Fiducia - sondaggio - associazioni di categoria - imprenditoria.	Una persona su tre ritiene credibili le associazioni di categoria del lavoro autonomo. Al Nordest le associazioni degli imprenditori sveltano nell'universo della rappresentanza
Crisi, il Nordest punta sui giochi	08.03.2010	14	Conaca locale	Crisi - disoccupazione - giochi - gratta e vinci	Segnali della crisi: Veneti e friulani spendono quasi un miliardo di euro per tentare la sorte al Gratta e Vinci e al Superenalotto
«A Nordest Unicredit ha salvato mille imprese»	13.03.2010	23	Economia & finanza	Crisi - rilancio Nordest - imprese - fidi - esportazioni	Unicredit non vuole essere messa sul banco della crisi: da marzo 2009 ha erogato 4 miliardi di nuovi fidi alle imprese. Ora bisogna investire sull'export e puntare su Cina e India
Produttori strozzati «Il latte non paga più»	25.03.2010	10	Economia/Treviso	Distretto lattiero-caseario - crisi - aggregazione - filiera produttiva	Il settore lattiero-caseario trevigiano è in crisi. Come uscire dall'impasse? Gli imprenditori del settore pongono alleanze e controlli dell'intera filiera produttiva
Lavoro, l'emergenza parla italiano	25.04.2010	12	Economia	Disoccupazione - cinquantenni italiani - immigrati	Operai, imprenditori, perfino impiegati: spediscono curriculum e mangiano alle mense della Caritas. Sono i nuovi poveri italiani: cinquantenni rimasti senza lavoro a causa della crisi

segue

**segue Tav. 1 - L'andamento della crisi**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/tema</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Ripresa, si vede ma è lontana	08.05.2010	16	Economia	Crisi - crescita - turismo - export - cassa integrazione - occupazione	A Treviso, Venezia e Belluno il futuro appare meno buio grazie a produzione, export e turismo. C'è però ancora un ampio ritardo alla cassa integrazione
«Basta campanili, uniamoci»	16.06.2010	gen-15	Politica locale	Crisi - strategia - convergenza - policentrismo - frammentarietà	Il Presidente di Confindustria Veneto interviene sulle riflessioni del patriarca di Venezia: serve una strategia condivisa, un progetto di "convergenza" che superi i campanilismi
A Treviso metà delle imprese torna ad assumere	02.07.2010	14-15	Economia	Sondaggio - assunzioni - contrattendenza - ricerca personale qualificato	Inversione di tendenza significativa, negli ultimi sei mesi il 51,4% delle imprese locali ha aumentato gli organici
«La sfida del Nordest è diventare grande»	23.07.2010	17	Economia & finanza	Ripresa - sfida - PMI - alleanze	Segnali di ripresa nel Nordest, Intesa Sanpaolo punta sulle PMI e su progetti di aggregazione e integrazione industriale per superare la crisi
Odissea alla ricerca di un lavoro	08.08.2010	20	Lettere/la testimonianza	Giovani - crisi - disoccupazione - precariato	Lettera di sfogo di una disoccupata trevigiana, in cerca di lavoro da tempo e costretta ad "epurare" il suo curriculum da master e specializzazioni, pur di trovare una qualsiasi occupazione

*segue*



**segue Tav. 1 - L'andamento della crisi**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Nordest, imprenditori sempre più vecchi	13.11.2010	21	Economia & finanza	Crisi - ricambio generazionale - imprenditori - under 30	Con la crisi battuta d'arresto anche nel ricambio generazionale. In cinque anni, ridotti di un quinto i titolari under 30
Indesiti: preaccordo 50 riassunzioni nel Trevigiano	02.12.2010	20	Economia & finanza	svolta - crisi - riassunzioni - sindacati - preaccordo	Sembra avvicinarsi una svolta dalla crisi per un imponente fabbrica del Trevigiano, firmato un preaccordo su 50 riassunzioni
La scure della crisi su 1200 addetti dal fondo Ebicom aiuti per 400mila euro	18.12.2010	15	Commercio/Treviso	Crisi - sostegno - occupazione - sussidi - licenziamenti	2010 anno nero per l'occupazione nel terziario trevigiano, stanziati circa 400 mila euro per integrare i sussidi di disoccupazione e per consentire alle imprese di mantenere i loro addetti sotto contratto

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tav. 2 - I problemi-chiave**

Titolo	Data	Pagina	Settore/tema	Parole chiave	Tesi
Romania addio, ora si de localizza al Sud	04.02.2010	17	Economia	Romania - delocalizzare - Puglia - burocrazia - manodopera qualificata	La Romania è troppo complicata e poco vantaggiosa, meglio investire al Sud dove la manodopera è più qualificata e disponibile. Vero problema italiano rimane la burocrazia
Aziende a rischio criminalità	20.02.2010	16	Cronaca locale	Crisi - scalate - infiltrazioni mafiose - banche	La sicurezza è una priorità per chi opera in economia, la crisi però ha reso più vulnerabile il sistema produttivo del Nordest e cresce il pericolo di infiltrazioni mafiose. Per evitarlo il Governatore Zaia si appella all'aiuto delle banche
Tomat: fare di più per chi è in difficoltà	03.03.2010	21	Economia	Imprenditori - crisi - suicidi - tavolo di lavoro - istituzioni	Il Veneto è sempre più scosso da nuovi casi di imprenditori suicidi. Il presidente degli industriali chiede un tavolo di lavoro con le istituzioni per affrontare le difficoltà personali ed economiche dei lavoratori
Confindustria: la crisi si batte con i giovani	14.03.2010	20-21	Economia	Meeting - giovani - crisi - capitale umano - ambiente - innovazione	Dibattito dei giovani imprenditori: gli under 40 scommettono su Rete e innovazione. Capitale umano e ambiente altri elementi essenziali e di successo
Il crollo dell'edilizia.	01.05.2010	12	Economia	Crisi - costruttori - burocrazia - patto di stabilità	Dimezzati in un anno i bandi per opere pubbliche nel Veneto. I costruttori, strangolati dalla crisi, se la prendono con i limiti stringenti del Patto di stabilità e con la burocrazia italiana

segue

segue **Tav. 2 - I problemi-chiave**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Anche nel Veneto “felix” il conto lo pagano i ragazzi	02.06.2010	5	Politica locale	Tasso di disoccupazione - bamboccioni - giovani - immigrati -	Anche il Veneto è un posto per vecchi: oltre la metà del totale dei disoccupati ha tra 15 e 34 anni. Il titolo di studio non paga. Non va meglio per gli immigrati, i primi a perdere il posto di lavoro nelle fabbriche in crisi
Più dipendenti che autonomi	10.07.2010	16	Economia	Partita iva - università - diplomati - lavoro dipendente - razionalizzare - rete - radicamento	I lavoratori dipendenti superano gli autonomi. Le aziende avvertono: senza un'adeguata formazione sceglieremo sempre più diplomati. Tre le R che fanno da pilastro al nuovo Nordest: Razionalizzare, fare Rete, Radicarsi nel territorio
Innovazione ed eccellenza formativa	10.08.2010	27	Economia Treviso	Ricerca - innovazione - eccellenza - formazione	Per mantenere standard di ricchezza e prosperità, salvaguardare l'occupazione e preservare le imprese, sempre più spesso e giustamente si invoca “più ricerca e più innovazione”. Lo afferma il Presidente di Treviso Tecnologia parlando dei bisogni delle aziende locali
Il Nordest cavalca il nanotech	21.10.2010	16	Economia	Progetti - sinergia - pubblico e privato - tecnologia	Negli ultimi anni le imprese italiane che operano nel nanotech si sono quadruplicate. Il Veneto è in pole position in questa corsa alla nuove tecnologie, settore in cui nonostante la crisi, i paesi industrializzati investono grandi capitali

segue

**segue Tav. 2 - I problemi-chiave**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/tematistica</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
L'industriale contracorrente, Cina addio, sviluppo a Nordest	22.10.2010	21	Economia & finanza	Estero - mobilita' - collaborazioni - sviluppo - Italia	Un'azienda che decide di puntare sulla qualita'. Chiude in Cina, dove la manodopera non era qualificata, e punta tutto sull'Italia
Il manifesto dei giovani imprenditori: «Così vogliamo cambiare il Veneto»	26.10.2010	15	Economia	Imprenditori - professionisti - under 40 - sviluppo - confronto - piano strategico - lungo periodo	I giovani imprenditori e professionisti veneti hanno deciso di fare un salto di livello, diventare un nuovo soggetto politico-istituzionale, attivare un tavolo di confronto permanente e costruire un piano strategico di lungo periodo
Troppi debiti, imprenditore si uccide	14.11.2010	12	Gronaca locale	Crisi - debiti - imprenditore - suicidio	L'azienda di calzature che aveva fondato 35 anni fa a Caerano (TV) era stata travolta dalla crisi. L'imprenditore si getta nel fiume per la disperazione, troppi i crediti che non riusciva a recuperare

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fonditgenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Cercansi aziende per 5 mila <i>stage</i>	14.01.2011	11	Economia/Treviso	Centri per l'impiego - neolaureati e neodiplomati - aziende - <i>stage</i>	Il progetto "Futuro costo Zero" presentato a Treviso punta ad aprire le porte di uno <i>stage</i> in azienda a 5mila giovani fra i 17 e i 30 anni. Un esempio di come le istituzioni mettano in agenda il futuro e la formazione dei giovani trevigiani
L'impresa boccia la politica: «lasciati soli nella crisi»	27.01.2010	19	Economia	Crisi - istituzioni - <i>exit strategy</i> - governo - enti locali - banche	Un sondaggio della fondazione Moressa tasta il polso al Nordest: il 75% delle piccole aziende boccia governo, enti locali e banche
Miotto: serve un patto etico tra le imprese	04.03.2010	14	Economia	Confartigianato - responsabilità sociale - crisi - ritardi - inefficienza della giustizia	Alla base della disperazione di molti artigiani c'è la mancanza di responsabilità sociale tra le imprese. Per il presidente della Confartigianato locale negli affari c'è bisogno di meno mercato e di più etica
Imprese, De Poli punta sull'Università	09.03.2010	8	Politica locale	Localismo - università - formazione - sapere/industria - burocrazia - pubblica amministrazione	Il rapporto tra impresa e Università, tra sapere e industria, è importante e lo sarà in particolare per la ripresa dell'economia veneta. Un candidato dell'Udc locale punta sui tempi della pubblica amministrazione e sulla razionalizzazione degli enti, è questa la sua ricetta per superare la crisi

segue

**segue Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

Titolo	Data	Pagina	Settore/tema	Parole chiave	Tesi
Triveneto, il salvagente è l'export	29.04.2010	21	Economia	Occupazione - crisi - export - piccole imprese	Definirla ripresa può essere azzardato, ma pian piano gli indicatori macroeconomici tornano a salire. La strategia condivisa dagli imprenditori locali è quella di puntare sull'export, ma le imprese sono ancora troppo piccole per i nuovi mercati
Per una fabbrica "responsabile"	08.05.2010	19	Economia	Imprese - etica - religione - politica	Confindustria Veneto dibatte l'enciclica del "Caritas in veritate". Da un sondaggio della Fondazione Nordest si evince che la regione si è secolarizzata, non c'è però meno etica tra gli industriali che ancora giudicano imprescindibili: famiglia, lavoro e sacrificio
Confindustria: Padova, Treviso e Belluno alleate in rete per l'impresa	08.06.2010	20	Economia	Associazioni imprenditoriali - sinergia - sistema - crisi	Tre associazioni industriali si mettono in rete: progetti, sinergie e azioni di sistema per rilanciare il Nordest
Vardenga: «Subito la città metropolitana»	26.06.2010	17	Economia	Città metropolitana - province - burocrazia - enti inutili	Secondo il presidente di Unindustria Treviso l'impresa non può competere se non cambia il sistema Paese: bisogna tagliare i livelli istituzionali ed eliminare gli enti inutili

segue

**segue Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parole chiave	Tesi
Imprenditori oltre la crisi ma il «governo è latitante»	24.07.2010	19	Economia	Imprenditori - governo - crisi	Gli imprenditori triveneti guardano ormai oltre la crisi. Il Governo finora, secondo gli stessi industriali, invece non sta facendo altrettanto. Non basta più tamponare gli effetti della crisi, urge una strategia d'uscita a lungo raggio
Imprenditrici, record dell'Italia e Nordest "amico"	20.10.2010	29	Economia	Imprenditrici - record	È dell'Italia il record delle donne imprenditrici. Il Nordest dal canto suo risulta un territorio "amico": servizi di assistenza alle famiglie, trasporti più efficienti, orari di lavoro flessibili e uffici pubblici più disponibili
Tomati: imprese lasciate sole dalle istituzioni	28.10.2010	19	Economia	Crisi - istituzioni - Confindustria - imprese	Il presidente di Confindustria Veneto si rivolge alle istituzioni locali e nazionali con un appello, affinché non lascino sole le imprese e le aiutino a restare in Italia
Un "patto" in fabbrica,	30.11.2010	20	Economia	Contrattazione - imprese - lavoro - produttività - salari	Unindustria Treviso rilancia la contrattazione territoriale: il Veneto come laboratorio del nuovo patto tra imprese e lavoro. Un modello di relazioni basato sul legame fra produttività, salari e territorio

Fonte: *AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*





## capitolo 4

### il caso di Reggio Emilia

#### 4.1 Un impatto della crisi elevato, ma in corso di attenuazione

Chiedere ai testimoni coinvolti nel *panel* quanto la crisi abbia influenzato le attività economiche presenti sul territorio provinciale, significa ottenere una risposta elevata: il 100% degli intervistati infatti dichiara che tali attività ne hanno risentito "molto e/o abbastanza". Evidentemente la crisi ha combinato non solo fatti oggettivi ma anche fatti soggettivi, creando le condizioni per un'incorporazione assai problematica della crisi stessa anche sotto il profilo dell'impatto psicologico, degli atteggiamenti e dei comportamenti dei diversi protagonisti (tab. 1).

È tuttavia vero che se si passa da un giudizio generico sull'influenza della crisi a un giudizio più meditato che tenga conto dell'andamento negli ultimi tre anni (tab. 2), è possibile verificare come l'andamento delle attività economiche sia risultato decisamente critico nel 2009, migliorato nel 2010 e ulteriormente migliorato nella previsione 2011. Il bilancio di ogni singolo anno (cfr. il primo gruppo di risposte della tabella 2) passa da valutazioni positive dell'8,7% nel 2009 al 34,8% nel 2010 al 60,9% nel 2011, con una diminuzione complementare - come è ovvio - dei giudizi negativi nel corrispondente periodo (da 91,3% a 60,9% a 39,1%).

Se poi si guarda Reggio Emilia rispetto ad altre aree di naturale confronto (come possono essere Modena, Parma e Bologna) il risultato è che oggi le attività economiche di Reggio presentano un andamento uguale (39,2%) o addirittura migliore (30,4%) rispetto all'area di Bologna; mentre la situazione sembra sia più simile rispetto a Modena e perdere invece più di qualche punto se si guarda a Parma (cfr. tab. 3).

Un'analisi parallela può essere compiuta anche sulle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Reggio Emilia. I risultati mostrano (tabella 4) come il 100% dei testimoni privilegiati anche in tal caso sottolinei che la crisi ha influito in maniera significativa, ma dalla distribuzione delle percentuali tra il "molto" e l'"abbastanza" si vede come le famiglie si siano difese meglio rispetto alle attività economiche: basti mettere a confronto il 69,6% dei giudizi più pronunciati nel caso delle famiglie con l'analoga percentuale della tabella 1, relativa alle condizioni economiche complessive del territorio.

**Tab. 1 - Effetti della crisi sulle attività economiche del territorio di Reggio Emilia, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Torino		
- Ne hanno risentito molto	82,6	]	100,0
- Ne hanno risentito abbastanza	17,4		
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	-		
- Non ne hanno risentito per nulla (o quasi)	-		
- Non saprei dare una valutazione			
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 2 - Andamento da un anno all'altro delle attività economiche del territorio di Reggio Emilia, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008			Nel 2010 rispetto al 2009			Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)		
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	]	8,7	-	]	34,8	4,3	]	60,9
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio	-			30,5			43,6		
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	8,7			4,3			13,0		
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	-	]	91,3	39,2	]	60,9	26,1	]	39,1
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	34,8			17,4			8,7		
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	56,5			4,3			4,3		
- Non saprei dare una valutazione	-	]		4,3	]		-	]	
Totale	100,0			100,0			100,0		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Peraltro anche in tal caso l'andamento da un anno all'altro fa in certo qual modo giustizia della visione negativa di insieme, mostrando come l'andamento delle condizioni di vita delle famiglie presenti indici di miglioramento molto contenuto nel 2009 e nel 2010 ma cresca nel corso del 2011 in maniera significativa, facendo proporzionalmente diminuire le valutazioni di peggioramento (tab. 5).

**Tab. 3 - Confronto con altre realtà territoriali dell'andamento delle attività economiche del territorio di Reggio Emilia, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Rispetto all'area di Bologna		Rispetto all'area di Modena		Rispetto all'area di Parma	
- Reggio Emilia presenta un andamento molto migliore	8,7	30,4	4,3	13,0	4,3	4,3
- Reggio Emilia presenta un andamento un po' migliore	21,7		8,7		-	
- Reggio Emilia presenta un andamento più o meno simile	39,2		61,0		43,6	
- Reggio Emilia presenta un andamento un po' peggiore	8,7	8,7	4,3	4,3	21,7	30,4
- Reggio Emilia presenta un andamento decisamente peggiore	-		-		8,7	
- Non saprei dare una valutazione	21,7		21,7		21,7	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 4 - Effetti della crisi economica sulle condizioni della vita delle famiglie del territorio di Reggio Emilia (val. %)**

Valutazione	%	
- Ne hanno risentito molto	69,6	100,0
- Ne hanno risentito abbastanza	30,4	
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	-	
- Non saprei dare una valutazione	-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Se poi si opera il confronto - come si è fatto nel caso precedente - tra le condizioni di vita delle famiglie di Reggio Emilia e quelle dell'area di Bologna, Modena e Parma, i risultati tendono a collocare l'area locale qui esaminata in posizione ancora migliore rispetto a Bologna di quanto non sia successo per le attività economiche, accentui le condizioni analoghe tra Reggio Emilia e Modena e lasci più o meno inalterato il confronto con Parma (tab. 6).

**Tab. 5 - Andamento da un anno all'altro delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Reggio Emilia (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	8,7	-	4,3	-	39,1
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio	-		-		8,7	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	8,7		4,3		30,4	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	17,4	91,3	34,8	95,7	43,5	60,9
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	52,2		34,8		8,7	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	21,7		26,1		8,7	
- Non saprei dare una valutazione	-		-		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 6 - Confronto con altre realtà territoriali delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Reggio Emilia (val. %)**

Valutazione	Rispetto all'area di Bologna		Rispetto all'area di Modena		Rispetto all'area di Parma	
- Reggio Emilia presenta condizioni di vita molto migliori	-	34,8	-	4,3	-	4,3
- Reggio Emilia presenta condizioni di vita un po' migliori	34,8		4,3		4,3	
- Reggio Emilia presenta condizioni di vita più o meno simili	43,5		74,0		43,6	
- Reggio Emilia presenta condizioni di vita un po' peggiori	8,7		4,3		34,8	
- Reggio Emilia presenta condizioni di vita decisamente peggiori	-		-		4,3	
- Non saprei dare una valutazione	13,0		17,4		13,0	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 4.2 Una reattività parziale e frammentata da parte della classe dirigente

La voglia e la capacità di reagire rispetto alla crisi attuale da parte della classe dirigente viene sintetizzata dai dati contenuti nella successiva tabella 7. Essa evidenzia una valutazione mediamente più elevata della media delle altre realtà locali esaminate: infatti secondo gli intervistati le élite locali hanno una voglia e una capacità di reazione significativamente pronunciata (69,6% nella media). Il che non significa che i singoli segmenti di classe dirigente siano caratterizzati con la stessa reattività.

Per essere più precisi, si colloca in testa, secondo il *panel*:

- la classe dirigente delle imprese (87,0%) e quella delle relative associazioni di rappresentanza (78,3%), unitamente alla classe dirigente del sociale e in particolare del mondo del volontariato (73,9%);
- mentre si abbasserebbe abbastanza l'insieme degli altri segmenti: da quella ecclesiale e della Pubblica Amministrazione (poco più del 43%) a quella sindacale, politico-istituzionale, della scuola, dell'università e della cultura e dei media (attorno al 30% o poco più).

Un dato forse maggiormente significativo è quello contenuto nella tabella 8, la quale mette in evidenza l'opinione degli intervistati circa l'esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente operanti nell'ambito di Reggio Emilia, in vista di affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi.

Il risultato è che più della metà degli intervistati (56,5%) ammette che tale strategia non esiste o perché non ci si pensa affatto o perché (ed è la parte nettamente maggioritaria) difficoltà di varia natura rendono difficile costruire tale strategia condivisa.

Tuttavia va anche detto che qualche segnale di movimento esiste, visto che:

- il 17,4% degli intervistati ammette che se ne sta discutendo;
- e il 26,1% che si sono fatti degli effettivi passi avanti a tale proposito.

Quello che è certo è che in particolare l'ultima tabella esaminata tocca un tema che sarà ripreso nelle pagine seguenti, con riferimento proprio alla capacità delle classi dirigenti di convergere tra loro in vista di prendere iniziative comuni sia nei confronti dell'emergenza sia nei confronti delle prospettive di medio periodo del territorio.

**Tab. 7 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte dei diversi segmenti di classe dirigente del territorio di Reggio Emilia (val. %)**

<b>Valutazione</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione molto + abbastanza pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata</b>	<b>Non hanno alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poca)</b>	<b>Non saprei dare una valutazione</b>	<b>Totale</b>
- Tutte le classi dirigenti nel loro insieme	4,3	65,3	69,6	13,0	0,0	17,4	<b>100,0</b>
- Classe dirigente delle imprese	39,1	47,9	87,0	4,3	0,0	8,7	<b>100,0</b>
- Classe dirigente delle associazioni di rappresentanza delle imprese	34,8	43,5	78,3	8,7	0,0	13,0	<b>100,0</b>
- Classe dirigente del sociale (in particolare del mondo del volontariato)	26,1	47,8	73,9	17,4	0,0	8,7	<b>100,0</b>
- Classe dirigente ecclesiale	4,3	39,2	43,5	30,4	0,0	26,1	<b>100,0</b>
- Classe dirigente della Pubblica Amministrazione	13,0	30,4	43,4	34,9	13,0	8,7	<b>100,0</b>
- Classe dirigente della rappresentanza sindacale	4,3	34,8	39,1	39,2	13,0	8,7	<b>100,0</b>
- Classe dirigente politico-istituzionale (locale, regionale, nazionale)	0,0	34,8	34,8	43,5	13,0	8,7	<b>100,0</b>
- Classe dirigente della scuola, dell'università e della cultura	0,0	34,8	34,8	39,1	17,4	8,7	<b>100,0</b>
- Classe dirigente dei media	0,0	30,4	30,4	43,6	13,0	13,0	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 8 - Esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente nel territorio di Reggio Emilia, per affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi (val. %)**

Valutazione dell'esistenza	%	
- No, per nulla, perché non ci si pensa affatto	4,3	] 56,5
- No, perché difficoltà di varia natura rendono difficile costruire una strategia condivisa	52,2	
- Sì, ma se ne sta solo discutendo	17,4	
- Sì, si sono fatti dei passi avanti	26,1	
- Sì, si può dire che esista una vera e propria strategia condivisa	-	
- Non saprei dare una valutazione	-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



### 4.3 Un *sentiment* ripiegato da parte della popolazione

Un ulteriore tipo di valutazione richiesta agli intervistati è stata quella di esprimere un giudizio rispetto alla voglia e alla capacità di reazione nei confronti della crisi attuale da parte della popolazione presa nel suo insieme. Il risultato sembra essere non molto distante dall'autovalutazione della propria reattività da parte della classe dirigente, avanzata nella tabella 7: il 60,9% degli intervistati stima una voglia e una capacità di reazione pronunciata da parte della popolazione, mentre il 69,6% dello stesso *panel* misura nello stesso modo tale capacità nell'ambito della classe dirigente (cfr. terza colonna della tabella 7).

Vicino a questo tuttavia non si può dimenticare che secondo il 30,4% degli intervistati la popolazione a sua volta avrebbe, al contrario, un atteggiamento reattivo "poco o per nulla pronunciato".

Proprio per valutare meglio questi aspetti è stata sottoposta a giudizio del *panel* una sorta di scala che doveva aiutare a individuare il *sentiment* prevalente presente nella popolazione residente sul territorio (tab. 10).

Si doveva in particolare individuare quale fosse l'atteggiamento nell'ambito di ogni singola polarità compresa in una serie offerta al giudizio degli intervistati (che dovevano collocarsi più vicini all'una o all'altra di tali polarità). I risultati contenuti nell'ultima colonna della tabella 10 consentono di avanzare le seguenti considerazioni:

- tenderebbe a prevalere un atteggiamento decisamente negativo e in maniera pronunciata (con valutazioni superiori al 90% e sino al 100%) per quanto riguarda l'inquietudine, lo smarrimento e l'insoddisfazione da parte della popolazione;
- emergerebbe poi un atteggiamento "intrecciato", ma sempre con una piegatura maggioritaria negativa, anche se con intensità minori (comprese tra il 70% e l'80%): il che esprimerebbe insoddisfazione, discontinuità, rabbia e rassegnazione;
- ci sarebbero poi degli atteggiamenti molto più equilibrati, aventi sia aspetti negativi sia aspetti positivi: così avviene per la paura e per la negatività che possono diventare coraggio e positività (in un rapporto tra 60% e 40%) oppure ancora tra prudente attesa che diventa voglia di fare e delusione che diventa speranza.

Nell'insieme si può affermare che vicino dunque ad atteggiamenti fortemente negativi, probabilmente legati all'impatto della crisi che ha cambiato le condizioni non solo economiche ma anche della convivenza collettiva (col timore di ulteriori peggioramenti) ci sono atteggiamenti di tipo frammisto tra il negativo e il positivo, ma in crescendo verso il secondo tipo, che vanno a confluire verso la capacità e la voglia di reagire positivamente alla crisi.

**Tab. 9 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte della popolazione del territorio di Reggio Emilia (val. %)**

Valutazione	%
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata	4,3
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata	56,6
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata	26,1
- La popolazione non ha alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poco)	4,3
- Non saprei dare una valutazione	8,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio di Reggio Emilia (val. %)**

Atteggiamenti "polari"	Condizioni materiali di oggi		
	Molto pronunciato	Abbastanza pronunciato	Molto + Abbastanza pronunciato
- Inquietudine	61,9	38,1	100,0
- Tranquillità	0,0	0,0	0,0
- Smarrimento	34,8	60,9	95,7
- Certezza	0,0	4,3	4,3
- Insoddisfazione	31,8	59,1	90,9
- Soddisfazione	0,0	9,1	9,1
- Sensazione di discontinuità	36,4	45,4	81,8
- Sensazione di continuità	0,0	18,2	18,2
- Rabbia	4,5	72,8	77,3
- Serenità	9,1	13,6	22,7
- Rassegnazione	4,5	68,3	72,8
- Entusiasmo	4,5	22,7	27,2
- Paura	18,2	40,9	59,1
- Coraggio	4,5	36,4	40,9

*segue*

**segue Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio di Reggio Emilia (val. %)**

Atteggiamenti "polari"	Condizioni materiali di oggi		
	Molto pronunciato	Abbastanza pronunciato	Molto + Abbastanza pronunciato
- Negatività	9,1	50,0	59,1
- Positività	4,5	36,4	40,9
- Prudente attesa	0,0	45,5	45,5
- Voglia di fare	13,6	40,9	54,5
- Delusione	26,1	17,4	43,5
- Speranza	17,4	39,1	56,5

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

#### 4.4 Una certa divaricazione tra problemi percepiti e problemi realmente discussi<sup>1</sup>

I problemi maggiormente rilevanti su cui si esercita e/o si dovrebbe esercitare la classe dirigente locale sono stati indicati all'interno della tabella 11. Come si vede ci sono temi importanti di cui si discute pubblicamente (1ª colonna) e problemi importanti ma di cui non si discute affatto o abbastanza pubblicamente (2ª colonna, sempre della tabella 11).

Se si guarda alla prima tipologia e si scelgono quelli che hanno "catturato" i maggiori addensamenti di risposte (con i valori percentuali espressi tra parentesi) è possibile cogliere un mix tra economico e sociale. Infatti i primi cinque sono quelli afferenti rispettivamente:

- all'occupazione e alla Cassa Integrazione (1° posto, col 65,2% di addensamento di risposte);
- alla ripresa dell'economia (2° posto, col 60,9% 65,2% di addensamento di risposte);
- alla criminalità e alla sicurezza (3° posto, sempre col 60,9% 65,2% di addensamento di risposte);
- all'istruzione e alla formazione (4° posto, col 39,1% di addensamento di risposte);
- all'immigrazione (5° posto, col 39,1% di addensamento di risposte).

Seguono poi tutti gli altri, con un'intensità di scelta minore. Essi vanno da ambiente e inquinamento (6° posto) ai problemi di produttività delle imprese (7° posto), dalla tutela di salute dei cittadini (8° posto) alla competitività delle imprese (9° posto), dal futuro dei giovani (10° posto) a tutti gli altri che seguono.

Se tuttavia si guarda alla seconda colonna della tabella 11 è possibile vedere come i primi cinque temi per i quali si richiederebbe una discussione pubblica *ex-novo* o comunque più pronunciata sono quelli che vedono:

- i problemi per il futuro dei giovani al 1° posto (col 78,3% di addensamento di risposte);
- i problemi di competitività delle imprese al 2° posto (col 65,2% di addensamento di risposte);
- i problemi di un eccesso di burocrazia al 3° posto (col 43,5% di addensamento di risposte);
- i problemi di produttività delle imprese al 4° posto (col 39,1% di addensamento di risposte);
- e infine, i problemi di ripresa dell'economia al 5° posto (col 34,8% di addensamento di risposte).

1. Cfr. a tale proposito anche quanto emerge dall'analisi stampa, di cui al paragrafo 4.8.

**Tab. 11 - Valutazione dei problemi più importanti del territorio di Reggio Emilia (val. %)**

Problemi	Problemi importanti di cui si discute pubblicamente		Problemi di cui (purtroppo) non si discute pubblicamente	
- Problemi di occupazione e di Cassa Integrazione	1°	(65,2)	12°	(8,7)
- Problemi di ripresa dell'economia	2°	(60,9)	5°	(34,8)
- Problemi di criminalità e sicurezza	3°	(60,9)	10°	(13,0)
- Problemi di istruzione	4°	(39,1)	6°	(21,7)
- Problemi di immigrazione	5°	(39,1)	8°	(17,4)
- Problemi di ambiente e di inquinamento	6°	(26,1)	7°	(21,7)
- Problemi di produttività delle imprese	7°	(21,7)	4°	(39,1)
- Problemi di tutela della salute dei cittadini	8°	(21,7)	13°	(8,7)
- Problemi di competitività delle imprese	9°	(17,4)	2°	(65,2)
- Problemi per il futuro dei giovani	10°	(13,0)	1°	(78,3)
- Problemi di troppa burocrazia	11°	(13,0)	3°	(43,5)
- Problemi di traffico	12°	(13,0)	9°	(17,4)
- Problemi di gestione dei rifiuti	13°	(13,0)	11°	(13,0)
- Problemi di casa	14°	(8,7)	14°	(4,3)
- Problemi di assistenza agli anziani	15°	(8,7)		-
- Problemi di trasporto locale	16°	(8,7)		-
- Altro		-		(4,3)

*Il totale non è uguale a 100 perché era possibile dare al massimo 4 risposte per ogni colonna*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

In particolare il tema dei giovani provoca attenzioni e sensibilità particolari, come del resto è avvenuto anche nelle altre realtà locali esaminate. Nel caso specifico di Reggio Emilia si vede come nessuno dei componenti del *panel* ritenga che i giovani avranno un futuro fatto di lavoro e posizione sociale migliore dei genitori; mentre, al contrario, i 2/3 (65,2%) prevedono una mobilità sociale discendente e l'altro terzo una mobilità sociale di tipo puramente orizzontale (cfr. tab. 12).

**Tab. 12 - Stima delle prospettive future dei giovani, con riferimento al territorio di Reggio Emilia (val. %)**

Prospettive	%
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale migliore dei genitori	-
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale sostanzialmente simile a quella dei genitori	34,8
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei genitori	65,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

## 4.5 Limiti e risorse del territorio a fronte della “mutazione” in corso

La discussione avuta in sede di *Focus Group* più i risultati di qualche intervista effettuata hanno permesso di delineare quali siano gli “aspetti negativi” (tab. 13) come pure gli “aspetti positivi” (tab. 14), con riferimento al territorio di Reggio Emilia.

Per quanto riguarda i primi la tabella 13 ha raggruppato in due macrocategorie le osservazioni che sono emerse e che manifestano un livello significativamente elevato di consenso nella maggior parte dei casi, come si vede guardando alla terza colonna della tabella stessa.

Tanto per essere più precisi, si può cominciare col dire che la crisi ha provocato un notevole disorientamento della cultura locale che ha registrato non solo i dati negativi sul piano oggettivo ma soprattutto sul piano soggettivo della sorpresa e del timore del rovesciamento della tendenza e dei problemi della disoccupazione che ne sono nati. Infatti è possibile verificare come (cfr. prima parte della tabella 13):

- la totalità degli intervistati (100%) affermi proprio come la disoccupazione abbia generato smarrimento, poiché non si era abituati a questo fenomeno da anni;
- si avverta una rottura della coesione sociale tradizionale di Reggio Emilia proprio per il prolungarsi dei fenomeni di Cassa Integrazione e per i problemi che le piccole imprese hanno avuto e hanno col sistema bancario (95,7% di consensi);
- esista una scarsa riflessione sulla tendenza alla contrazione del *Welfare* pubblico e sulle necessarie alternative cui bisogna pensare in chiave individuale e mutualistica, poiché non si può replicare semplicemente il modello precedente (78,3% di consensi);
- la crisi renda del tutto evidente la debolezza dei profili professionali più deboli, specie immigrati ma anche giovani espulsi dalla scuola (78,3% di consensi); come pure manchi la capacità di orientare adeguatamente i disoccupati verso una diversa organizzazione della propria vita che magari ha bisogno di un riposizionamento professionale e sociale perché non è facile che tutto torni come prima (60,9% di consensi a questo proposito);
- e infine, si è anche avvertito come possano aversi anche dei fenomeni contraddittori, legati in questo caso ai giovani già inseriti nel mondo del lavoro, ma che tendono ad avere un atteggiamento di scarsa assunzione delle responsabilità all'interno dell'azienda, preferendo un lavoro di routine che lasci loro tempo più libero e soprattutto minore responsabilità nei confronti dei collaboratori (47,9% di consensi in proposito).

Ma vicino a queste debolezze che hanno a che fare proprio col mutamento di contesto e con la rottura - se così si può dire - del “modello reggiano” tradizionale, ci sono anche i limiti che possono essere riportati alla classe dirigente (cfr. seconda parte della tabella 13).

A tale proposito si possono individuare tre tendenze significative di cui:

- la prima ha a che fare con la difficoltà nel promuovere e nel gestire relazioni tra soggetti appartenenti a classi dirigenti diverse, in vista del raggiungimento di scopi comuni (78,3% di consenso); il che fa sì che non si riesca a sviluppare uno spirito di cooperazione + competizione (*coopetition*) che invece servirebbe moltissimo

per poter uscire bene dalla crisi (87,0% di consensi), anche perché tutte le volte che si tenta la strada della collaborazione si finisce con lo scontrarsi su una costruzione difficile di "consenso politico" qualora si debbano prendere decisioni di interesse collettivo e ogni scelta diventa un problema (78,3% di consensi);

- tutto questo porta a far sì che non esista una visione strategica comune per il territorio e cioè manca un'"Idea di Reggio Emilia" a tutti gli effetti, che sappia guardare al di là dell'immediato in una logica di medio periodo (73,9% di consensi); e ciò è anche legato a una tendenza verso la diminuzione progressiva dello spirito di cooperazione ad ogni livello, anche individuale, visto che ognuno pensa di bastare a se stesso (56,5% di consensi);
- e infine, non è così strano rilevare che forse sotto sotto c'è anche la speranza che tutto possa (illusoriamente) tornare come prima (52,2% di consensi).

Tuttavia non vanno anche trascurati gli "aspetti positivi" dell'area che pure esistono e sono stati messi in luce (tab. 14).

Il primo gruppo di indicatori qualitativi della tenuta del territorio ha a che fare con la reazione esplicita dei soggetti produttivi di fronte alla crisi. Infatti, secondo gli intervistati:

- "gli imprenditori vogliono andare avanti" (100% di consensi), volendo uscire dalla crisi e ripartire di nuovo (91,4% di consensi);
- molti imprenditori addirittura hanno fatto l'impossibile per affrontare la crisi, ma anche per non lasciare a casa i propri dipendenti, saldando con ciò esigenze economiche e coesione sociale locale (78,3% di consensi);
- del resto l'industria reggiana mostra particolare reattività proprio in quelle medie aziende, vivaci e con buoni risultati di bilancio che lavorano su scala internazionale (78,3% di consensi) e che sono caratterizzate da un'elevata competitività, vista la loro capacità di accrescere le quote di mercato estero come pure la capacità di adeguare e di trasformare i propri prodotti con un alto contenuto tecnologico di processo (74,0% di consensi).

In parallelo alla reattività sul piano economico c'è - e questo va sottolineato - una buona tenuta, malgrado tutto, del tessuto sociale (cfr. secondo gruppo di *item* della tabella 14). Tanto per essere più chiari:

- c'è ancora un radicamento straordinario della cultura del lavoro che costituisce un valore positivo per gli individui e per la società (95,7% di consensi);
- c'è una buona immagine del territorio, anche se c'è qualche rischio di sedersi, godendo di una "rendita di posizione", poiché il modello va tenuto vivo, anche attraverso le trasformazioni necessarie che sono richieste dalla nuova situazione (91,3% di consensi);
- ma la forza del tessuto sociale è anche quella che ha permesso di assorbire senza particolare difficoltà un grande numero di immigrati negli ultimi dieci anni grazie alla grande offerta di opportunità di lavoro e grazie al ruolo svolto dai soggetti pubblici per completare l'integrazione sociale necessaria (82,6% di consensi);



Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni aspetti negativi che riguardano il territorio di Reggio Emilia (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>IL DISORIENTAMENTO DELLA CULTURA LOCALE RIGUARDO ALLA CRISI</b> - La disoccupazione ha generato smarrimento (non si era abituati al fenomeno) - Si è "resistito" all'interno del modello tradizionale anche negli ultimi due anni, ma oggi si cominciano ad avvertire i problemi di rottura della coesione sociale tradizionale (dopo la CIG e dopo la moratoria bancaria, che forse torneranno di attualità) - C'è scarsa riflessione sulla contrazione del Welfare pubblico e sulle necessarie alternative cui bisogna pensare (salvo continuare a "replicare" il modello precedente) - La crisi mette in evidenza la mancanza di competenze di base (specie negli immigrati e nei giovani espulsi dalla scuola) - Manca la capacità di orientare i disoccupati anche verso l'autoorganizzazione della propria vita, ripensando la propria posizione professionale e sociale - Si avverte una sorta di rifiuto dei giovani nell'assumersi responsabilità anche all'interno dell'azienda	52,2   21,7  21,7 30,4  26,1 8,7	47,8  74,0  56,6 47,9  34,8 39,2	100,0  95,7  78,3 78,3  60,9 47,9	0,0  4,3  21,7 21,7  21,7 47,8	0,0  0,0  0,0 0,0  17,4 4,3	100,0  100,0  100,0 100,0  100,0 100,0

segue

segue Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni aspetti negativi che riguardano il territorio di Reggio Emilia (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbandonanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>I LIMITI RIPIETIBILI ALLA CLASSE DIRIGENTE</b>						
- Non si riesce a sviluppare un nuovo spirito di cooperazione + competizione ( <i>coopetition</i> ) che invece servirebbe oggi per uscire dalla crisi	34,8	52,2	87,0	13,0	0,0	100,0
- Si è in difficoltà nel promuovere e nel gestire "relazioni" positive tra soggetti diversi, in vista del raggiungimento di scopi comuni	43,5	34,8	78,3	21,7	0,0	100,0
- È difficile avere "consenso politico" sulle possibili scelte di interesse collettivo (ogni scelta diventa un problema)	47,9	30,4	78,3	17,4	4,3	100,0
- Non c'è una visione strategica comune per il territorio (manca "un'idea di Reggio Emilia")	47,8	26,1	73,9	26,1	0,0	100,0
- Si avverte una diminuzione dello spirito di cooperazione (ognuno pensa di bastare a se stesso)	30,4	26,1	56,5	39,2	4,3	100,0
- Forse sotto sotto c'è la speranza che tutto torni come prima	21,7	30,5	52,2	47,8	0,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fondamenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 14 - Livello di accordo circa alcuni aspetti positivi che riguardano il territorio di Reggio Emilia (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>LA REATTIVITÀ DI FRONTE ALLA CRISI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Gli imprenditori "vogliono andare avanti"</li><li>- C'è voglia di uscita dalla crisi e di ripartire di nuovo</li><li>- Molti imprenditori hanno fatto l'impossibile per affrontare la crisi e per non lasciare a casa i dipendenti</li><li>- Sul territorio sono presenti diverse imprese di medie dimensioni, vivaci, in crescita, con buoni risultati di bilancio e che lavorano su scala internazionale</li><li>- L'industria reggiana evidenzia un'elevata competitività, misurata sia attraverso le sue crescenti quote di mercato estero sia tramite la capacità di adeguare e di trasformare i propri prodotti con nuove soluzioni tecnologiche</li></ul>	39,1	60,9	100,0	0,0	0,0	100,0
	30,4	61,0	91,4	4,3	4,3	100,0
	34,8	43,5	78,3	17,4	4,3	100,0
	43,5	34,8	78,3	13,0	8,7	100,0
	26,1	47,9	74,0	21,7	4,3	100,0
<b>LA FORZA (ANCORA OPERANTE) DEL TESSUTO SOCIALE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- A Reggio Emilia è ancora molto diffusa e radicata la cultura del lavoro, che costituisce un valore positivo per gli individui e per la società nel suo complesso</li></ul>	43,5	52,2	95,7	4,3	0,0	100,0

segue

segue Tab. 14 - Livello di accordo circa alcuni aspetti positivi che riguardano il territorio di Reggio Emilia (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Il Territorio gode ancora di una buona immagine che corre però il rischio di rappresentare una sorta di "rendita di posizione"	47,8	43,5	91,3	8,7	0,0	100,0
- C'è stata una buona capacità di "assorbire" gli immigrati negli ultimi dieci anni	21,7	60,9	82,6	17,4	0,0	100,0
- Bisogna riconoscere che c'è più coesione sociale a Reggio Emilia che non in altre realtà territoriali	30,4	43,5	73,9	26,1	0,0	100,0
- Si sta gradualmente riscoprendo il valore della responsabilità individuale e familiare nell'ambito del Welfare (con una progressiva apertura verso le forme mutualistiche)	4,3	34,8	39,1	56,6	4,3	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fonditgenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

- insomma non si può non riconoscere che a Reggio Emilia, malgrado qualche perdita di punti, esiste un livello di coesione sociale ben più elevato che in molte altre realtà territoriali italiane (73,9% di consensi);
- e infine, l'impatto della crisi non solo sull'economia ma anche sulle risorse pubbliche disponibili sta aprendo lentamente la consapevolezza che bisogna far crescere la responsabilità individuale e familiare nell'ambito di un nuovo *Welfare* che andrà gestito anche con una progressiva apertura verso forme mutualistiche (39,1% di consensi).

Valutare i propri limiti ma anche le proprie potenzialità rappresenta un punto di partenza fondamentale per ogni buona classe dirigente locale. Ma va detto che è altrettanto importante guardare al di fuori, a livello nazionale o addirittura globale, poiché ormai mercati e risorse si giocano in molta parte al di là dei confini del proprio ristretto territorio, come ben sanno le aziende più proiettate sull'estero.

Per questo si è cercato di approfondire con un'apposita domanda del questionario quali fossero le opinioni del *panel* circa l'esigenza di riprendere lo sviluppo a partire da un gradino un po' più alto rispetto a prima (cfr. tabella 15).

Come si vede dai dati ivi esposti non si può negare che ci sia un livello di consapevolezza molto elevato da parte degli intervistati circa queste necessità, visto che:

- a) superare la pura e semplice replica del modello precedente trova consensi totalitari da parte degli intervistati, poiché si ammette che oggi si è davanti a una necessaria "mutazione" delle imprese e del territorio (100% di consensi); ma anche che ciò implica di aprire una stagione straordinaria in tema di produttività e di competitività sia delle imprese sia delle infrastrutture materiali e immateriali che vanno a costituire economie esterne fondamentali per poter meglio competere (100% di consensi anche in questo caso);
- b) ma superare la pura replica del modello vuol dire anche essere capaci di fare "intermediazione alta", tra risorse economiche e opportunità di sviluppo, giocando su più piani: quello dell'intreccio tra globale e locale (100% di consensi), quello dello sforzo sul piano della crescita e non solo sulla riduzione della spesa pubblica (95,7% di consensi) e quello della collaborazione tra soggetti diversi siano essi aziende, istituzioni o territori (95,7% di consensi);
- c) evitare la replica e fare intermediazione alta deve significare anche sviluppare una più intensa coesione sociale che accompagni la crescita economica. Detto in altre parole:
  - non basta accettare che oggi esista una situazione in cui tendono a ridursi via via le attese sociali rispetto al passato sul piano dell'occupazione, del reddito, della responsabilità degli oneri familiari per il *Welfare*, e così via, bensì serve proporre un'uscita "in alto" che apra le speranze le possibilità di nuova crescita (100% di consensi);
  - come pure bisogna uscire dalla pura dimensione della crescita perché oggi questa risulta molto "selettiva" rispetto al passato e quindi corre il rischio di lascia-

Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Reggio Emilia (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>SUPERARE LA "REPLICA" DEL MODELLO</b> - Il ritorno all'economia reale e al valore del territorio, dopo lo scoppio della bolla finanziaria non bastano: serve uno sforzo straordinario di "mutazione" delle imprese e del territorio - La "replica" del modello di sviluppo sin qui conosciuto dalle aziende non basta: serve aprire una stagione straordinaria sul tema della produttività e della competitività delle imprese - La "replica" del modello di sviluppo territoriale non basta: serve aprire una stagione straordinaria su produttività e competitività del territorio preso nel suo complesso, al di là delle imprese (sul piano delle infrastrutture materiali e di quelle immateriali, come la Pubblica Amministrazione, la formazione, la ricerca, ecc.)	56,5	43,5	100,0	0,0	0,0	100,0
	78,3	21,7	100,0	0,0	0,0	100,0
	69,6	30,4	100,0	0,0	0,0	100,0
<b>FARE "INTERMEDIAZIONE ALTA" TRA RISORSE ECONOMICHE ED OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO</b> - E inoltre occorre comprendere l'impatto sul territorio dei processi di globalizzazione, in modo da inserirsi positivamente in essi e non limitarsi a subirla (mettendo così in relazione globale e locale) - La riduzione e il controllo della spesa pubblica non bastano: serve adottare una strategia di crescita esplicita che ci conduca al di là della crisi	60,9	39,1	100,0	0,0	0,0	100,0
	78,3	17,4	95,7	4,3	0,0	100,0

segue

segue Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Reggio Emilia (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- L'individualismo da solo non basta più: serve una forte capacità di mettersi in relazione tra soggetti diversi (tra aziende, tra istituzioni, tra territori)	78,3	17,4	95,7	4,3	0,0	100,0
<b>PROMUOVERE LA COESIONE SOCIALE</b>						
- La riduzione pura e semplice delle attese sociali (meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e oneri familiari per il Welfare, ecc.) rispetto al passato non basta: serve proporre un'idea di sviluppo che apra nuove possibilità di crescita economica	65,2	34,8	100,0	0,0	0,0	100,0
- Parlare anche di crescita non basta: serve mettere l'accento sullo sviluppo, inteso nel senso più completo del termine (includendovi anche la coesione sociale, tanto più che siamo entrati in una fase di sviluppo molto "selettivo" rispetto a quello "inclusivo" del passato)	56,6	39,1	95,7	4,3	0,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondiregenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

re indietro una quota importante di soggetti economici e di soggetti sociali: pertanto bisogna immaginare un ciclo di sviluppo che abbia una nuova capacità "inclusiva", pur sapendo che tale inclusione non è e non sarà certo automatica, bensì richiederà un impegno proprio per sviluppare la capacità competitiva da parte di ciascun soggetto, aziendale, istituzionale o territoriale che sia (95,7% di consensi).



## 4.6 La inadeguata attenzione per il tema classe dirigente e la difficile collaborazione tra élite diverse

Uno dei temi posti in discussione anche durante i *Focus Group* è stato quello volto a verificare quanto il tema classe dirigente sia effettivamente presente e attivamente gestito a livello locale.

Per questo si è voluto porre alcune domande esplicite anche nel questionario a questo proposito, dopo essersi confrontati durante gli incontri avuti, specie per quanto riguarda formazione, selezione e ricambio della classe dirigente nelle sue varie componenti: politiche, economiche, associative di rappresentanza delle imprese, sindacali, della Pubblica Amministrazione, dell'Alta Formazione e della ricerca, dei media, ecc.

Uno sguardo alla tabella 16 permette di verificare come:

- 1) 1 intervistato su 5 ammetta che il tema classe dirigente non è affatto discusso a livello pubblico come tale (21,7%);
- 2) ma se si ammette che invece questo argomento fa parte del discorso pubblico (nel 78,3% dei casi), questo non significa che non abbia al suo interno alcuni limiti che è bene ricordare e quindi da evitare. Tanto per essere più precisi:
  - talvolta è presente solo sul piano della "lamentela" generica che porta a sottolineare le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente diversi dal proprio ma senza criticare quest'ultimo (30,4% di addensamento di risposte); oppure ci si può limitare ad affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta" (come sottolinea solo una piccola parte delle persone coinvolte e cioè il 4,3%);
  - ma si può trattare l'argomento anche stentando ad assumersi le proprie responsabilità e cioè non pensando che ciascun gruppo di classe dirigente ha anche l'onere di generare a sua volta nuova classe dirigente (43,5% di addensamento di risposte); o ancora essere restii nel promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé (30,4% di addensamento di risposte); oppure non intraprendendo alcuna azione o progetto in proposito (13,0% di addensamento di risposte); o ancora ritenendo che c'è sempre qualcun altro che in fondo si deve occupare della creazione di nuova classe dirigente e non direttamente anche se stessi (8,7% di addensamento di risposte);
- 3) solo una quota molto limitata di intervistati ammette che qualcosa è successo o sta succedendo, poiché qualche iniziativa o qualche progetto si stanno avviando, diretti a realizzare qualche iniziativa di formazione, di selezione, di ricambio della classe dirigente (ma si tratta di una componente molto limitata del tutto, pari al 4,3%).

È abbastanza chiaro da quanto sin qui osservato che di classe dirigente poco si parla, mentre ancor meno si fa a livello locale. Ciò però corre il rischio di peggiorare ulteriormente le disponibilità di nuove classi dirigenti in futuro, se si tiene presente che i canali di formazione e selezione del ciclo precedente si sono inariditi ormai da tempo e cioè prima ancora dell'avvento della cosiddetta Seconda Repubblica (la quale a sua volta non è certo generosa a tale proposito).

**Tab. 16 - Presenza nell'Agenda Pubblica del tema Classe Dirigente (formazione, selezione e ricambio) (val. %)**

Valutazioni	%	
- No, non se ne discute per nulla (o quasi) in chiave pubblica		21,7
- Sì, se ne parla in chiave pubblica, ma:		78,3
<b>AVANZANDO PER LO PIÙ "LAMENTELE":</b>		
- Sottolineando le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente, diversi dal proprio (e senza criticare quest'ultimo)	1°	(30,4)
- Limitandosi ad affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta"	2°	(4,3)
- Richiamando le inadeguatezze dei propri colleghi appartenenti allo stesso gruppo di classe dirigente (e mai se stessi)	3°	-
<b>STENTANDO AD ASSUMERSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Non pensando che ciascun gruppo di classe dirigente ha anche l'onere di generare a sua volta nuova classe dirigente	1°	(43,5)
- Essendo restii nel promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé	2°	(30,4)
- Non intraprendendo alcuna azione o progetto in proposito	3°	(13,0)
- Ritenendo che c'è sempre qualcun altro che si deve occupare della creazione di nuova classe dirigente	4°	(8,7)
- Applicando la regole dello <i>spoil system</i> , sperando che questo risolva il problema di avere a disposizione nuova classe dirigente		-
<b>ASSUMENDOSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto, volti a realizzare specifiche iniziative di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente	1°	(4,3)

*Il totale delle opzioni legate a "Avanzando per lo più lamentele", "Stentando ad assumersi le proprie responsabilità" e "Assumendosi le proprie responsabilità" non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

Al di là del fatto che il tema classe dirigente possa essere iscritto o meno nell'Agenda Pubblica sia come problema sia come possibili soluzioni, quali sono nei fatti i comportamenti concreti che l'élite locale dichiara di mettere in atto nello svolgimento della propria attività?

Nella tabella 17 sono elencati alcuni comportamenti, con la valutazione relativa da parte degli intervistati.

I risultati mettono in evidenza:

- innanzitutto il fatto che non esiste all'ordine del giorno nell'Agenda Pubblica il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente (87,0% di consensi);
- in secondo luogo ci sono forse troppe occasioni formali di convergenza (e cioè tanti "Tavoli") che però disperdono energie e risorse (95,7% di consensi), mentre c'è

una scarsa capacità effettiva di promuovere e gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente (91,4% di consensi); qualora si tenti poi di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi i quali possono manifestare con estrema facilità una sorta di diritto di veto (69,6% di consensi); oppure c'è sì la capacità di promuovere qualche progetto nuovo che però non trova mai un momento conclusivo con una pubblica validazione e misurazione dei risultati effettivamente ottenuti (65,3% di consensi);

- e ancora si può assistere al fatto che ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative, ma "non vuole essere disturbato" più di tanto a tale proposito (65,2% di consensi); e non è neanche raro il caso in cui viga il principio che "nessuno è profeta in Patria" e quindi le iniziative promosse in sede locale valgano un po' di meno (21,7% di consensi).

Stante le osservazioni suddette se ne può aggiungere ancora una che però è di un certo peso, poiché si riconosce che localmente manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio che sia però non condizionata da interessi di parte (78,3% di consensi): si è dunque davanti a una specie di contraddizione poiché si ammette che ciascuno gioca preferibilmente il proprio ruolo, ma poi si avverte l'esigenza di interpretazione, di proposta e di progetti che abbiano il sapore dell'autonomia e del perseguimento dell'interesse collettivo a tutti gli effetti.

Tab. 17 - Caratteristiche di comportamento della classe dirigente del territorio di Reggio Emilia (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Non ci si è fatti carico di iscrivere nell'Agenda Pubblica il tema della classe dirigente (formazione, selezione e ricambio)	30,4	56,6	87,0	4,3	8,7	100,0
- Spesso ci sono troppe iniziative formali di convergenza (tanti "tavoli") che finiscono con l'essere troppo numerose e frammentate, con dispersione di energie e di risorse	39,1	56,6	95,7	4,3	0,0	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente	30,4	61,0	91,4	8,6	0,0	100,0
- Manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio, non condizionata da interessi di parte	52,2	26,1	78,3	21,7	0,0	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio	8,7	60,9	69,6	30,4	0,0	100,0
- Quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi (vince il "diritto di veto")	21,7	47,9	69,6	30,4	0,0	100,0
- C'è anche capacità di promuovere nuovi progetti che però non sempre trovano il loro momento conclusivo con una pubblica validazione e misurazione dei risultati ottenuti	26,1	39,2	65,3	30,4	4,3	100,0
- Dal punto di vista concreto ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative e "non vuole essere disturbato" a questo proposito	17,4	47,8	65,2	26,1	8,7	100,0
- Nella realtà locale vige il principio che "nessuno è profeta in Patria"	8,7	13,0	21,7	78,3	0,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirengi), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 4.7 L'esigenza condivisa di un salto di consapevolezza e di comportamenti

L'analisi critica dei propri comportamenti, appena illustrata nel paragrafo precedente, non significa che non esista, per converso, una consapevolezza del doversi muovere in senso contrario, qualora si intenda aumentare la possibilità di intraprendere iniziative di interesse collettivo utili non solo nel breve ma anche nel medio periodo.

Se si guarda ai risultati contenuti nella tabella 18 che esprime in concreto alcuni obiettivi da perseguire si vede come l'adesione degli intervistati sia molto alta dal punto di vista delle adesioni (cfr. terza colonna della tabella richiamata).

Tre sono i passi che sono richiesti alla classe dirigente.

Il primo è quello di accettare la "mutazione" in corso, poiché:

- una classe dirigente che è realmente tale sa riconoscere le novità e accompagnare le necessarie discontinuità, assumendosi le responsabilità che derivano da tutto questo (100% di consensi);
- senza contare che l'attuale crisi e la "mutazione" che ne deriva costituiscono una buona leva per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente e della sua riqualificazione (nei meccanismi di formazione, selezione e rinnovamento), come dichiara l'80,7% degli intervistati.

Il secondo passo è più direttamente riportabile al salto di qualità nei comportamenti della classe dirigente poiché sottolinea:

- la responsabilità da parte di tutti i segmenti delle élite oggi esistenti (politico-istituzionale, economica, rappresentanza degli interessi di impresa e dei lavoratori, ecc.) (100% di accordo);
- ma anche la responsabilità da parte della classe dirigente di promuovere continui esercizi di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi di élite e tra questi ultimi e l'intera popolazione (87,0% di consensi);
- e infine, la responsabilità di iscrivere nell'Agenda Pubblica locale il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente come un argomento importante e distintivo anche di questa fase di vita collettiva (87,0% di consensi).

Il terzo passo riguarda in particolare il tema della formazione sul campo della stessa classe dirigente. Si è infatti convinti che una buona preparazione anche di alto livello è sicuramente necessaria ma non basta, poiché bisogna tener presente:

- che ci si forma essenzialmente sui problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime, al di là delle competenze disciplinari o settoriali che la singola classe dirigente può possedere (73,9% di consensi);
- e inoltre la nuova classe dirigente si forma non tanto attraverso attività specifiche di tipo corsuale, bensì per "affiancamento" rispetto a una buona o almeno discreta classe dirigente già inserita che deve avere il compito (e il gusto) di allevare le nuove leve (47,9% di consensi).

Proprio tenendo presente quest'ultimo punto si è voluto verificare quali possano essere (se esistono effettivamente) dei luoghi presenti nel territorio esaminato come pure a livello nazionale, nei quali si ritiene che oggi si stia formando una nuova élite. E, stante il fatto che buona parte della formazione avviene sui problemi e per affiancamento, è importante avere la sensazione di quanto questo approccio possa essere condiviso. Le valutazioni relative sono espresse nella tabella 19, la quale, nella specifica realtà di Reggio Emilia, riconosce (3/4 degli intervistati sono di questa opinione) che ci sarebbero effettivamente luoghi di questo tipo e che essi vengono a trovarsi (limitandosi alla percentuali di addensamento di risposte più elevate):

- innanzitutto all'interno di alcune medie aziende maggiormente vitali e attente anche allo sviluppo del territorio e del sociale che in esso si trova (1° posto, col 56,5% di addensamento di risposte);
- all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici (2° posto, col 26,1% di addensamento di risposte);
- all'interno di alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore (3° posto, col 21,7% di addensamento di risposte);
- in alcuni Comuni o altri Enti locali particolarmente dinamici (4° posto, col 17,4% di addensamento di risposte);
- e infine, ma solo a questo punto, all'interno di alcuni ambiti universitari o ambiti professionali (rispettivamente 5° e 6° posto, col 13% di addensamento di risposte).

Seguono poi altre realtà come quelle delle banche, della cooperazione, del sindacato, delle realtà di partito, ecc., ma con percentuali via via minori.

Per quanto attiene invece l'esistenza a livello nazionale di luoghi di questo tipo è possibile vedere come esista una convergenza analoga sui primi due e cioè su alcune medie aziende vitali e attente allo sviluppo del territorio e alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici maggiormente dinamiche, mentre si ponga maggiormente l'accento su alcuni ambiti universitari presenti nel Paese, su alcune banche e - nuovamente - su alcuni Enti locali di particolare dinamismo.

Infine si è voluto anche nel caso di Reggio Emilia verificare quale sia il livello di identificazione degli intervistati con la classe dirigente locale e nazionale (tab. 20).

Come si vede all'incirca 1/3 degli intervistati (34,8%) si sente parte significativa della classe dirigente del territorio, mentre 4 su 10 (39,1%) si identifica solo in maniera moderata o piccola e addirittura 1 su 4 (26,1%) si sente estraneo sostanzialmente dalla classe dirigente.

Ovviamente nella dimensione nazionale la distanza tra identità personale ed élite tende ad aumentare in maniera ancora più pronunciata come mostrano i dati contenuti nella seconda colonna della tabella 20.

**Tab. 18 - Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Reggio Emilia, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>ACCETTARE LA "MUTUAZIONE"</b> - Una classe dirigente è tale se sa riconoscere le novità e accompagnare le necessarie discontinuità, prendendosi le responsabilità che ne derivano - La crisi attuale e le esigenze di profonda "mutazione" che essa comporta possono costituire una buona occasione per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente	82,6  47,9	17,4  39,1	100,0  87,0	0,0  4,3	0,0  8,7	100,0  100,0
<b>METTERE AL CENTRO IL TEMA "CLASSE DIRIGENTE" E LA CAPACITÀ DI FARE ALLEANZE</b> - La responsabilità di creare nuova classe dirigente fa capo a tutti i gruppi della classe dirigente oggi esistenti (quello politico-istituzionale, quello economico, quello della rappresentanza degli interessi d'impresa, quello della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, quello che fa capo al sociale, quello che fa capo alla Pubblica Amministrazione, quello che fa capo alla formazione e alla cultura, quello che fa capo ai media, ecc.) - La classe dirigente deve operare essenzialmente nell'interesse collettivo e quindi deve saper promuovere esercizi continui di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi di classe dirigente e tra questi ultimi e l'intera popolazione	65,2  34,8	34,8  52,2	100,0  87,0	0,0  13,0	0,0  0,0	100,0  100,0

segue

segue Tab. 18 - **Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Reggio Emilia, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abba- stanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente deve essere messo esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale	65,3	21,7	87,0	4,3	8,7	100,0
<b>RISTABILIRE UN CIRCUITO DI FORMAZIONE SUL CAMPO</b>						
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente sui problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime	30,4	43,5	73,9	26,1	0,0	100,0
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente per affiancamento ri- spetto a una buona o almeno discreta classe dirigente già inserita	0,0	47,9	47,9	43,4	8,7	100,0

Fonte: *AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*



**Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Reggio Emilia (val. %)**

Luoghi eventuali	Nella realtà di Treviso		In Italia
- No, non ci sono luoghi di questo tipo		4,3	4,5
- Sì, ci sono luoghi di questo tipo:		74,0	73,8
- Sì, in alcune medie aziende più vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale	1°	(56,5)	1° (36,4)
- Sì, all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici	2°	(26,1)	2° (36,4)
- Sì, all'interno di alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore	3°	(21,7)	9° (9,1)
- Sì, in alcuni comuni (od altri enti locali) particolarmente dinamici	4°	(17,4)	5° (13,6)
- Sì, in alcuni ambienti universitari	5°	(13,0)	3° (27,3)
- Sì, in alcuni ordini professionali	6°	(13,0)	12° (4,5)
- Sì, in alcune banche	7°	(8,7)	4° -22,7
- Sì, all'interno di alcune realtà della cooperazione	8°	(8,7)	-
- Sì, all'interno di alcune realtà sindacali	9°	(4,3)	-
- Sì, all'interno di alcune realtà di partito	10°	(4,3)	6° (13,6)
- Sì, in alcune realtà più dinamiche del localismo (fiere, fondazioni, camere di commercio, ecc.)	11°	(4,3)	13° (4,5)
- Sì, in alcune società di consulenza strategica	12°	(4,3)	7° (13,6)
- Sì, in alcune scuole di formazione politica	13°	(4,3)	10° (9,1)

segue

segue Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Reggio Emilia (val. %)

Luoghi eventuali	Nella realtà di Treviso		In Italia	
	14°	(4,3)	11°	(9,7)
- Sì, attorno ad alcune riviste di particolare valore				
- Sì, in alcuni ambiti della finanza		-	8°	(13,6)
- Sì, all'interno di alcune realtà ecclesiali		-		-
- Altro		-		-
- Non saprei dare una valutazione		(21,7)		(22,7)
<b>Totale</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 20 - Identificazione dell'intervistato con la classe dirigente del territorio di Reggio Emilia e con quella nazionale (val. %)**

Identificazione	Identificazione con la classe dirigente di Reggio Emilia		Identificazione con la classe dirigente italiana	
- Completa sovrapposizione	8,7	34,8	4,3	4,3
- Sovrapposizione molto grande	8,7		-	
- Abbondante sovrapposizione	17,4		-	
- Sovrapposizione moderata	17,4	39,1	21,7	60,9
- Sovrapposizione piccola	8,7		17,4	
- Sovrapposizione molto piccola	13,0		21,8	
- Vicine, ma separate	17,4	26,1	13,0	34,8
- Lontane	8,7		21,8	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 4.8 Il dibattito pubblico sui problemi del territorio e della classe dirigente di Reggio Emilia, attraverso l'analisi della stampa locale<sup>2</sup>

### *L'andamento della crisi*

Tra i distretti industriali del Nord Italia, quello di Reggio Emilia ha sofferto forse più di tutti. Le piccole imprese dei settori alimentare e metalmeccanico hanno dovuto far fronte a un calo violento delle vendite non appena la crisi finanziaria ha cominciato a farsi sentire nell'economia reale. Così anche quelle imprese "concrete", che si sono sempre concentrate sul prodotto senza farsi tentare da speculazioni e perciò ritenute immuni all'effetto domino innescato dalla crisi americana, si sono trovate di fronte al rischio chiusura.

D'altra parte la manifestazione della crisi in Italia - ritardata di un anno rispetto al resto d'Europa - aveva indotto molti nella fase iniziale a lodare la prudenza della nostra imprenditoria, che "bada al sodo" e non si fa tentare dalla crescita drogata dei prodotti finanziari. Ma l'economia non procede a compartimenti stagni: se chi speculava ha perso i suoi soldi ha anche smesso di comprare, ed è stato allora che le "tradizionalissime" aziende emiliane hanno cominciato a soffrire. Questa discesa fatta di migliaia di ore di cassa integrazione, di fallimenti e di crollo dell'occupazione è stata documentata con dovizia di particolari dalla *Gazzetta di Reggio*. Il suo "bollettino di guerra" non nasconde alcuna conseguenza della crisi, e i dati che riporta sono così negativi che francamente si resta ammirati di fronte all'autocontrollo dimostrato dalla cittadinanza locale. Si pensi ad esempio al fatto che nel giro di pochi anni, proprio per far funzionare quelle PMI ora tanto in difficoltà, circa 100mila lavoratori stranieri avevano preso residenza nella Provincia. In altre zone d'Italia una situazione economica tanto delicata avrebbe probabilmente causato malumori nei confronti degli immigrati, invece gli episodi di razzismo e intolleranza registrati dal giornale sono praticamente insignificanti. Anzi, poiché gli immigrati sono stati i primi a perdere il lavoro o a vedersi messi in cassa integrazione, buona parte degli sforzi attuati dal terzo settore per aiutare le famiglie in difficoltà sono stati pensati proprio per loro.

### *I problemi-chiave*

La crisi non ha dunque ancora scalfito quella capacità di accoglienza da sempre riconosciuta agli abitanti di Reggio. Quel che preoccupa semmai è la scarsa reattività delle imprese nel reagire alla crisi: il quotidiano riporta con crescente preoccupazione come l'export sia in fase di continua contrazione, ma l'unica risposta che le PMI hanno saputo trovare è stata la diminuzione della produzione. Al contrario, si nota come l'amministrazione pubblica si sia prodigata molto per aiutare chi si è trovato in difficoltà; il cele-

2. L'analisi stampa, curata da Alfonso Francia (ricercatore AMC), si è concentrata sugli articoli, apparsi negli ultimi dodici mesi sul quotidiano *La Gazzetta di Reggio*.

bre *Welfare state* emiliano ha insomma confermato di essere ancora affidabile, e di saper mettere in campo strumenti degni di una socialdemocrazia scandinava. La notevole qualità dell'assistenza però non fa che sottolineare la scarsa capacità di reazione dei ceti produttivi, forse "viziati" da un settore pubblico che sa ancora prendersi cura dei cittadini. Non si può non confrontare questa realtà con quella varesina, dove le imprese si riuniscono di continuo per cercare idee capaci di riattivare la produzione facendo poco o nullo affidamento sul governo, centrale o locale che sia. Vista da Reggio, invece, la crisi sembra ancora una realtà dai contorni oscuri contro la quale non si riesce a organizzare alcuna strategia. Leggendo certi articoli sembra quasi che non si faccia altro che aspettare che la notte passi, senza considerare che chi sopravviverà dovrà lavorare in un ambiente completamente diverso dal passato.

Non stupisce quindi che la disamina delle buone pratiche e delle risposte alla crisi riveli una forte capacità propositiva delle amministrazioni locali e una sostanziale assenza di iniziative del settore privato. Così leggiamo di una Regione che assicura incentivi a chi installa pannelli fotovoltaici sul proprio terreno, una Provincia che trova 3 milioni di euro per organizzare progetti di riqualificazione professionale dedicati a chi ha perso il lavoro, un Comune che approva un piano per sostenere i giovani che vorrebbero andare a vivere da soli ma non hanno i mezzi finanziari necessari. Di fronte a questi progetti si nota qualche proposta di fondazioni benefiche, mentre le azioni delle PMI sono quasi del tutto assenti. Poche le riunioni e ancora meno le decisioni, a giudicare da quello che si trova sulle pagine della *Gazzetta*. La classe dirigente imprenditoriale sembra incapace di fare massa critica e di trovare soluzioni condivise. Anche le alleanze tra aziende, che sarebbero tanto importanti per imprese prive delle dimensioni minime per resistere alle oscillazioni del mercato, sono quasi impossibili da individuare. Non aiuta certo il fatto che molte delle imprese locali producano beni tradizionali, facilmente sostituibili con i più economici equivalenti *made in China*. Così è ancora la mano pubblica che deve spingere con incentivi queste aziende a fare quello che converrebbe loro; la *Gazzetta* riporta ad esempio la messa a disposizione da parte della Regione di 11 milioni di euro interamente destinati alle aziende che decidono di entrare a far parte di progetti di filiera. Se è vero che il settore pubblico ha il dovere di sostenere il settore produttivo, è vero anche che le imprese private dovrebbero a volte avere il coraggio di fare la prima mossa.

### *Il tema Classe Dirigente*

Questo ragionamento non può che essere esteso alla classe dirigente. Negli articoli a essa dedicati la parte del leone è ancora svolta dalla classe politica, che pur con tutti i suoi limiti e qualche incertezza riesce a far sentire la sua presenza ai cittadini. La popolazione può criticare questo o quel suo esponente, ma la categoria è considerata un punto fermo nella discussione pubblica sul futuro della comunità. Lo stesso non si può dire dell'imprenditoria, che sembra fuggire il suo ruolo di classe dirigente, soprattutto ora che la difficile congiuntura economica richiede azioni di rottura. Semmai, qui più

che in altri territori sembra farsi sentire la voce della Chiesa, che attraverso il suo vescovo indica l'importanza del sostegno alle famiglie, sia attraverso sovvenzioni *ad hoc* sia tramite un'intensa focalizzazione sul problema del lavoro.

L'annoso problema del ricambio della classe dirigente viene solitamente affrontato dal giornale attraverso discussioni sul ruolo dell'Università, che non riesce a collocare i suoi giovani migliori. La colpa sembra, ancora una volta, da attribuire alle aziende che finora non hanno mostrato alcuna volontà di selezionare ragazzi capaci. Questo disinteresse nei confronti del rinnovamento generazionale è una delle cause della scarsa capacità di iniziativa di molte imprese, cristallizzatesi nell'offerta di beni e servizi di qualità ma sempre meno al passo con i tempi. Proprio il violento rinnovamento del panorama produttivo portato dalla crisi richiederebbe la presenza al comando di persone giovani, disposte al cambiamento e a scommettere sul futuro.

La panoramica offerta dalla *Gazzetta* risulta quindi sotto molti aspetti impietosa, ma riesce a mettere allo specchio quegli elementi della classe dirigente locale che ancora stentano ad assumersi le proprie responsabilità. È però possibile che alcuni timidi esempi di buone pratiche sviluppati da aziende private siano rimasti senza copertura giornalistica proprio a causa dell'ottima reputazione della quale gode il settore pubblico nell'area reggiana.

**Tav. 1 - L'andamento della crisi**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Cassa integrazione, a Reggio il record	19.1.2010	Cronaca locale	Export, fatturato, lavoro, tessile, PMI, domanda, rilancio	RE è il Comune con il maggior numero di ore di cassa integrazione in Italia, e presto arriveranno i licenziamenti
In un anno Reggio ha perso 24mila posti di lavoro	24.2.2010	Cronaca locale	Export - ammortizzatori sociali - formazione - credito - PMI - consorzi	Diminuisce occupazione a causa crollo domanda dall'estero, le PMI necessitano di credito per sopravvivere
Caritas, le richieste si moltiplicano	15.4.2010	Cronaca nazionale	Povertà - disoccupazione - famiglie - extracomunitari - crisi	Preoccupante aumento delle famiglie italiane e straniere che non hanno abbastanza soldi per fare la spesa
Nel 2009 l'export reggiano ha perso commesse per due miliardi	6.5.2010	Economia	Siasi - export - PMI - frammentazione - competitività - mercati	Reggio Emilia perde commesse nei Paesi Ue e non riesce ad avvicinarsi a nuovi mercati
A Reggio in soli due anni più di 7mila disoccupati	2.9.2010	Cronaca locale	Crisi strutturale - industria - commercio - cassa integrazione	7mila disoccupati in più nel 2010, il 75% dei quali lavoratori precari
Disoccupazione, il dramma dei giovani	23.9.2010	Cronaca nazionale	Giovani - disoccupazione - risorse - aiuti - governo	Disoccupazione giovanile ai massimi dal '99 a Reggio Emilia
A Reggio aumenta la disoccupazione	8.12.2010	Cronaca locale	Decrescita - occupazione - perdite - export - assistenza	A Reggio Emilia la disoccupazione aumenta più che nel resto della regione, dati preoccupanti nel settore industriale
Pil, la nostra economia precipita	12.12.2010	Cronaca locale	Pil - ricchezza - reddito - classifica - crollo - ripresa	Reggio Emilia unica provincia della Regione a perdere posizioni tra le città più ricche: il Pil pro-capite è in costante calo
Evasione, Italia maglia nera	13.12.2010	Economia	Ricerca - evasione - polizza tributaria - PMI - industriali - commercianti	Crisi aggravata da un'evasione fiscale altissima e in continuo aumento

*segue*

**segue Tav. 1 - L'andamento della crisi**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
La ripresa è ancora a rischio	14.12.2010	Economia	Risanamento - rallentamento - banche - euro - riforma - finanziamento	Il debito pubblico italiano rappresenta un freno alla ripresa dei territori più colpiti dalla crisi
Più tasse per tutti, in Italia crescita record	16.12.2010	Interni	Pressione fiscale - <i>Welfare</i> - servizi - riforma - imprese - investimenti	Effetti della crisi aggravati da una pressione fiscale in aumento, che danneggia il rilancio delle PMI locali
Una impresa su quattro ha chiuso	22.12.2010	Economia	Edilizia - imprese - fallimenti - disoccupazione - famiglie	Il settore maggiormente colpito dalla crisi è quello edile: in due anni il 25% delle imprese ha chiuso



**Tav. 2 - I problemi-chiave**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Correggio, un bando per le famiglie numerose	10.1.2010	Cronaca locale	Famiglie - crisi - sussidio - disoccupazione - cassa integrazione	Sussidi per famiglie numerose colpite dalla crisi economica con perdita del lavoro
Finanziamenti per 900mila euro	9.2.2010	Cronaca locale	Recessione - cassa integrazione - disoccupazione - servizi - emergenza - scuole	Fondazione Menori stanzia denaro destinato a chi ha perso il lavoro e deve mantenere una famiglia
Ecco il piano del Comune per i giovani	24.2.2010	Cronaca locale	Giovani - lavoro - formazione - sostegno - imprenditoria	Piano studiato appositamente per i giovani che vorrebbero divenire indipendenti e andare via da casa
Maggior accesso al credito per 500 piccole imprese	29.4.2010	Cronaca locale	Convenzione - credito - PMI - banche - innovazione	Accordi mirati con le banche unico modo di ottenere accesso al credito per le PMI
Recuperare 28 milioni di export è l'obiettivo delle imprese reggiane	28.5.2010	Cronaca locale	Impresa - distribuzione - esportazioni - vendite - prezzi - concorrenza - filiera	La Provincia di Reggio Emilia può riprendersi solo se ricomincia a esportare, ma la Cina è sempre più temibile
Dalla Regione 4 milioni per l'energia rinnovabile	26.6.2010	Cronaca locale	Finanziamento - energia - risparmio - innovazione - riqualificazione - investimenti	La Regione cerca di reggere alla crisi rendendo più verde e pronto per il futuro il sistema produttivo
Undici milioni per le aziende reggiane	25.9.2010	Cronaca locale	Contributi - aziende - filiera - innovazione - Regione	Aziende reggiane che aderiscono a progetti di filiera potranno accedere a nuovi fondi regionali
Stanzianti 3 milioni per giovani e disoccupati	28.10.2010	Cronaca locale	Provincia - fondi europei - formazione - giovani - competenze - territorio	La Provincia mette a disposizione 3 milioni per progetti di riqualificazione professionale
Il sistema Reggio si sta rialzando con le esportazioni	11.12.2010	Economia	Produzione - congiuntura - esportazioni - ripresa - occupazione	Per le imprese della Provincia la ripresa passa attraverso l'export. Il mercato interno non basta

segue

**segue Tav. 2 - I problemi-chiave**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
Il fotovoltaico che dà reddito	14.12.2010	Economia	Investimenti - semplificazione - agricoltura - energia	La Regione incentiva l'installazione di impianti fotovoltaici per aiutare agricoltori
Per le famiglie in difficoltà arrivano le bollette a rate	14.12.2010	Cronaca locale	Disoccupati - famiglie - anziani - rateizzazione - interessi - fragilità	Patto anticrisi esteso alle famiglie che non riescono ad arrivare a fine mese
Nuovi incentivi per chi assume persone disabili	18.12.2010	Cronaca locale	Incentivi - disabili - lavoro - assunzioni - imprese	La crisi ha colpito molto i portatori di handicap, la Provincia assegna incentivi a chi li assume
Un seminario sul lavoro	20.12.2010	Cronaca locale	Seminario - licenziamento - lavoro sommerso - apprendistato - vincoli	Imprenditori si riuniscono per conoscere meglio le norme che condizionano le loro attività

**Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

<b>TITOLO</b>	<b>DATA</b>	<b>SETTORE/TESTATINA</b>	<b>PAROLE CHIAVE</b>	<b>TESI</b>
"Ecco le dieci proposte per un'Italia civile"	28.2.2010	Cronaca locale	Povert� - disoccupazione - precariato - volontariato - extracomunitari - finanziamenti	Piano del terzo settore per reagire alla crisi, supplendo al silenzio della classe politica
Trasparenza conti pubblici, Reggio al top	13.3.2010	Cronaca locale	Trasparenza - conti pubblici - revisione - contabilit� - bilancio - cittadini - crisi	Comune Reggio Emilia risulta il pi� trasparente d'Italia. Ottima figura per la classe politica locale
Dalla Regione fondi antiricisi	25.3.2010	Cronaca locale	Tagli - governo - famiglie - accoglienza - sfratti	La Regione sostiene il Comune di RE nell'offrire alloggi e assistenza alle famiglie in difficolt�
Dopo Borghi arriva Landi	1.4.2010	Cronaca locale	Imprese - industriali - ricambio - elezione - rinnovamento	Confindustria RE sceglie suo nuovo presidente e punta su una classe dirigente pi� giovane
L'Universit� punta all'innovazione	14.6.2010	Cronaca locale	Innovazione - crescita - territorio - ricerca - universit� - PMI	Centro per l'innovazione aperto per sostenere la futura classe dirigente, mal selezionata dalle aziende
Aiuti alla famiglia, Italia in coda	29.8.2010	Economia	Aiuti - Unione Europea - spesa pubblica - Pil - servizi sociali	Classe politica italiana non fa nulla per aiutare le famiglie, lasciate sole a fronteggiare la crisi
Concooperative, sollecitazioni a politica e sindacati	16.10.2010	Economia	Responsabilit� - mediazione - cooperative - impresa - redditivit� - stabilit� - occupazione	Appello alla classe politica affinché medi con i sindacati per accordarsi su regole per uscire dalla crisi
"Nessun vantaggio dal patto di stabilit�"	20.10.2010	Cronaca locale	Comune - spese - crisi - governo - normativa - patto sociale	Sindaco di Reggio Emilia in prima linea per sostenere le ragioni del suo Comune

segue

**segue Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parole chiave</b>	<b>Tesi</b>
"Famiglia e lavoro sono la priorità per Reggio e l'Italia"	25.11.2010	Cronaca locale	Chiesa - famiglia - società - lavoro - sussidiarietà - giovani	Il Vescovo ricorda l'interesse della Chiesa per il benessere di famiglie e giovani, che andrebbero sostenuti con maggiori fondi
Miglior accesso al credito	2.12.2010	Cronaca locale	Camera di Commercio - credito - PMI - commercio - ripresa	Secondo classi dirigenti locali l'accesso al credito migliorato è indispensabile per le PMI in fase di uscita dalla crisi

### 5.1 Un impatto della crisi elevato, ma in corso di attenuazione

Le opinioni del *panel* circa gli effetti della crisi sull'attuale situazione economica convergono su un'influenza decisamente pronunciata: il 100,0% degli intervistati infatti sottolinea che il territorio ne ha risentito "molto e/o abbastanza" (tab. 1). Realtà oggettiva e impatto mediatico di presentazione della crisi e dei problemi connessi hanno svolto un ruolo inscindibile che contribuisce a ridurre le sfumature dei giudizi, qualora si ponga una domanda di ordine generale come quella che sta alla base della tabella appena ricordata.

Se infatti si considerano le valutazioni sull'andamento delle attività economiche nel loro complesso, con riferimento agli ultimi tre anni (tab. 2), si coglie con tutta evidenza un miglioramento in corso, passando dal 2009 al 2010 e alle previsioni del 2011 (con una parallela contrazione delle valutazioni negative).

Un confronto dell'andamento delle attività economiche, con riferimento a tre aree di potenziale confronto (Area di Jesi/Castelfidardo, Area di Pesaro e Area di Ravenna) mostra sostanzialmente una tripartizione di giudizi per le prime due: tra 1/4 e poco meno di 1/3 degli intervistati ritiene che Ancona presenti un andamento migliore, 1/3 circa un andamento più o meno uguale e un ulteriore terzo un andamento decisamente peggiore (fermo restando che esiste una quota pari al 13,3% che non sa dare una valutazione in proposito). Meno conosciuta agli intervistati appare essere l'area di Ravenna, a conferma di un certo "autoriferimento" locale, visto che le mancate valutazioni si avvicinano al 50%. Ma comunque, pur con questi limiti, si tende ad accentuare un giudizio maggiormente fragile della realtà di Ancona posta a confronto con quella di Ravenna (cfr. tab. 3).

**Tab. 1 - Effetti della crisi sulle attività economiche del territorio di Ancona, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	%		
- Ne hanno risentito molto	66,7	]	100,0
- Ne hanno risentito abbastanza	33,3		
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	-		
- Non ne hanno risentito per nulla (o quasi)	-		
- Non saprei dare una valutazione	-		
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 2 - Andamento da un anno all'altro delle attività economiche del territorio di Ancona, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	3,3	]	3,3	]	3,3	]
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio			6,7		16,7	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)			10,0		23,3	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	20,0	]	43,3	]	46,7	]
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	33,3		30,0		10,0	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	36,7		6,7		-	
- Non saprei dare una valutazione	-		-		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 3 - Confronto con altre realtà territoriali dell'andamento delle attività economiche del territorio di Ancona, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Rispetto all'area di Jesi/Castelfidardo		Rispetto all'area di Pesaro		Rispetto all'area di Ravenna	
- Ancona presenta condizioni di vita molto migliori	-	] 26,7	3,3	] 30,0	-	] 3,3
- Ancona presenta condizioni di vita un po' migliori	26,7		26,7		3,3	
- Ancona presenta condizioni di vita più o meno simili	36,7		30,1		23,3	
- Ancona presenta condizioni di vita un po' peggiori	23,3	] 23,3	23,3	] 26,6	23,3	] 26,6
- Ancona presenta condizioni di vita decisamente peggiori	-		3,3		3,3	
- Non saprei dare una valutazione	13,3		13,3		46,8	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Un esercizio analogo è stato condotto tenendo conto questa volta della condizione di vita delle famiglie (cfr. tabelle 4, 5 e 6). Vale anche in tal caso quello che si è rilevato per le altre realtà locali: si consideri infatti che si è registrato un impatto significativo della crisi economica su tali condizioni di vita nel 93,3% dei casi, ma comunque in maniera decisamente meno pronunciata rispetto ai giudizi dati sugli effetti della crisi riguardanti l'economia in generale (basti mettere a confronto a questo proposito i dati contenuti nella tabella 4 rispetto a quelli presenti nella tabella 1). Viene così a ripetersi il fenomeno già rilevato e cioè quello di un'oggettiva maggiore tenuta del soggetto famiglia rispetto all'economia, stante laboriosità, capacità di risparmio, patrimonializzazione e impegno quotidiano che aiutano a difendersi, almeno per un certo periodo, dagli effetti della crisi da parte delle famiglie dell'area di Ancona.

Tuttavia, qualora si consideri l'andamento da un anno all'altro delle condizioni di vita delle famiglie (tab. 5), i giudizi diventano prudenti e si registra il timore del peggio in maniera molto più evidente che non nel caso dell'andamento delle attività economiche complessive (basti mettere a confronto i risultati della tabella 5 con quelli della precedente tabella 2): il che vorrebbe dire che le famiglie tendono a resistere nell'immediato ma possono temere di non farcela in maniera adeguata guardando in prospettiva, qualora la crisi durasse a lungo.

Qualora poi si confrontino altre realtà territoriali con la situazione di Ancona, sempre con riferimento all'odierna condizione di vita delle famiglie (tab. 6), si ribadisce una tendenziale condizione uguale e/o migliore delle famiglie di Ancona rispetto all'area di

Jesi/Castelfidardo e rispetto alla stessa area di Pesaro: con un miglioramento quindi rispetto al giudizio dato nei confronti delle condizioni dell'economia, illustrato nella precedente tabella 3. Ravenna rappresenta anche in questo caso un punto di riferimento meno conosciuto (quasi 40% di mancate valutazioni), ma con un'ipotesi sempre di relativa maggior tenuta di Ancona rispetto alla città considerata.

**Tab. 4 - Effetti della crisi economica sulle condizioni della vita delle famiglie del territorio di Ancona (val. %)**

Valutazione	%	
- Ne hanno risentito molto	33,3	93,3
- Ne hanno risentito abbastanza	60,0	
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	6,7	
- Non saprei dare una valutazione	-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 5 - Andamento da un anno all'altro delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Ancona (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	16,7	-	13,3	-	20,0
- Sono andate/Andranno abb. meglio	-		-		13,3	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	16,7		13,3		6,7	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	26,7	83,3	36,7	86,7	56,7	80,0
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	49,9		43,3		13,3	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	6,7		6,7		10,0	
- Non saprei dare una valutazione	-		-		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



**Tab. 6 - Confronto con altre realtà territoriali delle condizioni di vita delle famiglie del territorio di Ancona**

Valutazione	Rispetto all'area di Jesi/Castelfidardo		Rispetto all'area di Pesaro		Rispetto all'area di Ravenna	
- Ancona presenta condizioni di vita molto migliori	-	13,3	-	13,3	-	6,7
- Ancona presenta condizioni di vita un po' migliori	13,3		13,3		6,7	
- Ancona presenta condizioni di vita più o meno simili	53,4		60,0		26,7	
- Ancona presenta condizioni di vita un po' peggiori	20,0		16,7		26,7	
- Ancona presenta condizioni di vita decisamente peggiori	-		-		-	
- Non saprei dare una valutazione	13,3		10,0		39,9	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 5.2 Una reattività parziale e frammentata da parte della classe dirigente

Di fronte alla situazione della crisi, la reazione delle classi dirigenti è stata quella illustrata dalla tabella 7, secondo le valutazioni fornite dagli stessi esponenti di classe dirigente intervistati.

Due sono i fenomeni messi in evidenza sostanzialmente dalla tabella suddetta e cioè:

- una valutazione circa la voglia e la capacità di reazione rispetto alla crisi di tipo "molto e/o abbastanza pronunciato" da parte del 60% in media di tutti i gruppi delle élite considerate;
- ma anche una differenziazione significativa, rispetto alla capacità di reagire alla crisi, che viene data, mettendo ai primi posti la classe dirigente delle imprese e del sistema di rappresentanza, del sociale e della stessa Chiesa e collocando invece in secondo piano sindacato, scuola/università/cultura e ancor più classe dirigente politico-istituzionale, media e Pubblica Amministrazione (cfr. terza colonna della tabella 7).

Ma, in termini di capacità di reazione, risulta forse più interessante quanto riesce a esprimere la successiva tabella 8, riguardante l'esistenza o meno di una strategia condivisa da parte delle diverse categorie di classe dirigente del territorio di Ancona, volta ad affrontare le crisi e il successivo dopo-crisi. Dai dati emergerebbe che per poco più della metà degli intervistati (56,6%) tale strategia non esisterebbe per nulla "perché difficoltà di varia natura rendono difficile costruire una strategia condivisa". Un terzo (o poco più) ammette invece che "se ne sta un po' discutendo e forse qualche passo avanti è stato anche compiuto". Qualcosa dunque si muove, ma ancora troppo lentamente rispetto alle esigenze in campo.

Dai dati emersi dalle tabelle 7 e 8 si intuisce già uno dei temi importanti del presente Rapporto e cioè quello che riguarda la difficoltà da parte dei diversi segmenti di classe dirigente di trovare risposte comuni e possibili alleanze per fronteggiare i problemi del territorio.

**Tab. 7 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte dei diversi segmenti di classe dirigente del territorio di Ancona (val. %)**

<b>Valutazione</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione molto + abbastanza pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata</b>	<b>Non hanno alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poca)</b>	<b>Non saprei dare una valutazione</b>	<b>Totale</b>
- Tutte le classi dirigenti nel loro insieme	3,3	56,7	60,0	36,7	0,0	3,3	100,0
- Classe dirigente delle imprese	23,3	63,4	86,7	13,3	0,0	0,0	100,0
- Classe dirigente del sociale (in particolare del mondo del volontariato)	16,7	69,9	86,6	6,7	0,0	6,7	100,0
- Classe dirigente delle associazioni di rappresentanza delle imprese	23,3	50,1	73,4	13,3	3,3	10,0	100,0
- Classe dirigente ecclesiale	16,7	46,6	63,3	23,3	6,7	6,7	100,0
- Classe dirigente della rappresentanza sindacale	3,3	50,0	53,3	30,0	6,7	10,0	100,0
- Classe dirigente della scuola, dell'università e della cultura	13,3	33,3	46,6	43,4	6,7	3,3	100,0
- Classe dirigente politico-istituzionale (locale, regionale, nazionale)	6,7	23,3	30,0	33,4	23,3	13,3	100,0
- Classe dirigente della Pubblica Amministrazione	0,0	20,0	20,0	40,0	30,0	10,0	100,0
- Classe dirigente dei media	6,7	20,0	26,7	50,0	13,3	10,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 8 - Esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente nel territorio di Ancona, per affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi (val. %)**

Valutazione dell'esistenza	%
- No, per nulla, perché non ci si pensa affatto	-
- No, perché difficoltà di varia natura rendono difficile costruire una strategia condivisa	56,6
- Sì, ma se ne sta solo discutendo	16,7
- Sì, si sono fatti dei passi avanti	20,0
- Sì, si può dire che esista una vera e propria strategia condivisa	-
- Non saprei dare una valutazione	6,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

### 5.3 Un *sentiment* ripiegato da parte della popolazione

È stata poi chiesta l'opinione al *panel* intervistato circa la voglia e la capacità di reazione rispetto alla crisi da parte della popolazione. Il risultato sarebbe che il 50,0% di quest'ultima mostrerebbe una certa reattività nei confronti della crisi suddetta, mentre l'altra metà evidenzerebbe una reattività poco pronunciata. Se si considerano i risultati contenuti nella precedente tabella 7 (e in particolare il dato del 60,0% riguardante voglia e capacità di reazione pronunciata da parte della classe dirigente) sembrerebbe di cogliere una componente di critica nei confronti della popolazione che risulterebbe un po' più lenta nel reagire rispetto alla situazione attuale, a confronto della propria élite territoriale.

**Tab. 9 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte della popolazione del territorio di Ancona (val. %)**

Valutazione	%
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata	6,7
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata	43,3
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata	50,0
- La popolazione non ha alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poco)	-
- Non saprei dare una valutazione	-
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Un modo per andare un po' più a fondo sugli atteggiamenti della popolazione è stato anche quello di cogliere la reazione degli intervistati rispetto a una scala di valutazione, i cui risultati sono contenuti nella tabella 10, composta da una serie di "polarità" che sono state raggruppate a due a due, in modo da sintetizzare orientamenti prevalentemente negativi e orientamenti prevalentemente positivi della popolazione (almeno nella stima dei soggetti intervistati).

I giudizi in tal modo individuati concorrono a disegnare una situazione nella quale tenderebbero a prevalere i *sentiment* problematici o addirittura negativi rispetto agli altri: basti considerare a tale proposito la percentuale superiore di ogni coppia nell'ultima colonna della tabella 10. Ma per essere più precisi, si può affermare come esistano:

- dei *sentiment* negativi decisamente pronunciati (pari all'80% o addirittura al 90% o più) che indicherebbero insoddisfazione, inquietudine, smarrimento, rabbia;

**Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio di Ancona (val. %)**

Atteggiamenti "polari"	Condizioni materiali di oggi		
	Molto pronunciato	Abbastanza pronunciato	Molto + Abbastanza pronunciato
- Insoddisfazione	29,6	66,7	96,3
- Soddisfazione	0,0	3,7	3,7
- Inquietudine	27,6	62,1	89,7
- Tranquillità	0,0	10,3	10,3
- Smarrimento	17,9	64,2	82,1
- Certezza	0,0	17,9	17,9
- Rabbia	0,0	80,0	80,0
- Serenità	4,0	16,0	20,0
- Sensazione di discontinuità	28,0	48,0	76,0
- Sensazione di continuità	4,0	20,0	24,0
- Negatività	7,4	66,7	74,1
- Positività	0,0	25,9	25,9
- Rassegnazione	14,8	55,6	70,4
- Entusiasmo	0,0	29,6	29,6
- Prudenza	22,2	37,1	59,3
- Voglia di fare	7,4	33,3	40,7
- Paura	7,1	50,1	57,2
- Coraggio	7,1	35,7	42,8
- Delusione	7,4	44,5	51,9
- Speranza	7,4	40,7	48,1

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

- dei *sentiment* sempre problematici ma un po' meno pronunciati (oltre il 70%) relativi alla sensazione di discontinuità, alla negatività e alla rassegnazione;
- una serie di *sentiment* via via più "bilanciati" tra negatività e positività, tra prudente attesa e voglia di fare, tra paura e coraggio, tra delusione e speranza (in quest'ultimo caso suddivisi quasi equamente tra il 51,9% e il 48,1%).

Leggendo i risultati dal basso in alto (sempre nella terza colonna della tabella 10), si vede infatti che esiste una quota non trascurabile anche di *sentiment* per l'appunto di speranza, coraggio, voglia di fare, entusiasmo e positività: il che permetterebbe di dire che, come in tutte le situazioni, si sia davanti a un mix anche contrastante di atteggiamenti che la crisi ha contribuito e contribuisce quotidianamente a modulare, fermo restando una quota di disorientamento e di inquietudine che l'attuale situazione economica non può non trasmettere.

## 5.4 Una certa divaricazione tra problemi percepiti e problemi realmente discussi<sup>1</sup>

È stato successivamente chiesto agli intervistati di esprimere la loro opinione per quanto riguarda i problemi più importanti presenti nell'area, distinguendo tra quelli di cui si discute pubblicamente e quelli, pur importanti, di cui non si discute pubblicamente (tab. 11). Come si vede dalla tabella richiamata i temi legati più direttamente alla crisi economica e alle sue conseguenze occupano in maniera determinate le prime tre posizioni:

- al 1° posto sono indicati i problemi di ripresa dell'economia (col 70,0% di addensamento di risposte);
- al 2° posto i problemi di occupazione e di Cassa Integrazione (col 60,0% di addensamento di risposte);
- al 3° posto i problemi di competitività delle imprese (col 33,3% di addensamento di risposte).

Seguono poi tutti gli altri, indicati però con intensità via via minore: dai problemi relativi al futuro dei giovani (4° posto) a quelli della formazione (5° posto), da quelli della criminalità e della sicurezza (6° posto) a quelli dell'ambiente e dell'inquinamento (7° posto), e così via.

Tale ordine di priorità riguarda per l'appunto l'insieme dei problemi di cui si riconosce la presenza nell'Agenda Pubblica locale. Ma esistono anche quei problemi (cfr. seconda colonna della tabella 11) che, pur riconosciuti come importanti, non vengono più di tanto o non sufficientemente discussi in chiave pubblica. E a questo proposito si vede come la sensibilità degli intervistati, analogamente a quanto avviene negli altri casi collochi:

- al 1° posto i problemi riguardanti il futuro dei giovani (col 69,0% di addensamento di risposte);
- al 2° posto i problemi di competitività delle imprese (col 41,4% di addensamento di risposte);
- e al 3° posto i problemi di produttività delle imprese (col 37,9% di addensamento di risposte).

È come si ribadisse - con le nuove priorità indicate - l'esigenza di stressare ulteriormente questo tipo di problemi che, pur presenti nell'area, non sono in qualche modo abbastanza contemplati all'interno dell'Agenda Pubblica locale. In tal senso si può aggiungere un'ulteriore particolare sensibilità, visto l'addensamento di risposte relative: i problemi che afferiscono alla burocrazia occupano infatti il 4° posto (col 37,9% di addensamento di risposte), i problemi di formazione il 5° posto (col 34,5% di addensamento di risposte), i problemi di criminalità e sicurezza il 6° posto (col 27,6% di addensamento di risposte) e i problemi di occupazione e di Cassa Integrazione il 7° posto (col 20,7% di addensamento di risposte).

1. Cfr. a tale proposito anche quanto emerge dall'analisi stampa, di cui al paragrafo 5.8.



**Tab. 11 - Valutazione dei problemi più importanti del territorio di Ancona (val. %)**

	Problemi importanti di cui si discute pubblicamente		Problemi di cui (purtroppo) non si discute pubblicamente	
- Problemi di ripresa dell'economia	1°	(70,0)	13°	(10,3)
- Problemi di occupazione e di Cassa Integrazione	2°	(60,0)	7°	(20,7)
- Problemi di competitività delle imprese	3°	(33,3)	2°	(41,4)
- Problemi per il futuro dei giovani	4°	(23,3)	1°	(69,0)
- Problemi di istruzione	5°	(23,3)	5°	(34,5)
- Problemi di criminalità e sicurezza	6°	(23,3)	6°	(27,6)
- Problemi di ambiente e di inquinamento	7°	(23,3)	8°	(20,7)
- Problemi di tutela della salute dei cittadini	8°	(20,0)	10°	(17,2)
- Problemi di gestione dei rifiuti	9°	(20,0)	16°	(6,9)
- Problemi di produttività delle imprese	10°	(16,7)	3°	(37,9)
- Problemi di assistenza agli anziani	11°	(16,7)	9°	(20,7)
- Problemi di troppa burocrazia	12°	(13,3)	4°	(37,9)
- Problemi di trasporto locale	13°	(13,3)	14°	(10,3)
- Problemi di traffico	14°	(13,3)	15°	(10,3)
- Problemi di immigrazione	15°	(6,7)	12°	(13,8)
- Problemi di casa	16°	(3,3)	11°	(17,2)
- Altro		(3,3)		-

*Il totale non è uguale a 100 perché era possibile dare al massimo 4 risposte per ogni colonna*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

Il tema delle prospettive future dei giovani risulta centrale in ogni area del Paese e quindi anche in quella di Ancona. Ciò viene ulteriormente confermato da quanto esposto nella successiva tabella 12. Da essa si vede come la stima sulle possibilità delle giovani generazioni siano giudicate come piuttosto negative qualora si guardi al lavoro e alla posizione sociale che sarà presumibilmente raggiunta in prospettiva. Lavoro e ceto sociale per i giovani saranno infatti, per il 66,7% degli intervistati, inferiori a quello dei genitori o al massimo uguale nel restante 33,3% dei casi.

**Tab. 12 - Stima delle prospettive future dei giovani, con riferimento al territorio di Ancona (val. %)**

Prospettive	%
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale migliore dei genitori	-
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale sostanzialmente simile a quella dei genitori	33,3
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei genitori	66,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

## 5.5 Limiti e risorse del territorio a fronte della “mutazione” in corso

L'esame in sede locale, tramite un apposito *Focus Group* e alcuni colloqui individuali, hanno permesso di mettere in luce sia alcuni aspetti “negativi” sia alcuni aspetti “positivi” che riguardano specificamente il territorio di Ancona.

Per quanto riguarda i primi nella tabella 13 sono state individuate due macrocategorie che comprendono le osservazioni che hanno ottenuto i maggiori consensi nella discussione. Come si vede il primo gruppo di *item* riguarda l'impatto della crisi sull'economia e sulla cultura locale:

- il 100% degli intervistati riconosce l'esistenza dell'impatto negativo della crisi sull'economia e sull'occupazione;
- una quota altrettanto elevata (pari a poco meno dell'80%) sottolinea la difficoltà di dover passare da un'abitudine alla crescita costante a una situazione di stasi o di retrocessione come conseguenza immediata della crisi; e così avviene che, sotto il profilo degli atteggiamenti collettivi, se si risente troppo della crisi si è tentati di giocare in difesa invece che reagire con coraggio (86,7% di consensi), come risultato di una riconversione rispetto a una lunga abitudine di diffuso benessere che oggi presenta il rischio di dover essere ridotto (anche se non in maniera determinante, almeno per il momento);
- 3/4 degli intervistati poi riconoscono che la demografia non gioca a favore di una tenuta degli atteggiamenti collettivi, poiché l'invecchiamento progressivo della popolazione toglie evidentemente energia sia alla capacità di sopportare il cambiamento di quadro sia perché frena l'eventuale reazione rispetto alla crisi stessa.

A questo si aggiungano le osservazioni che seguono:

- la rilevazione di una crescita via via nel tempo di un atteggiamento individualistico eccessivo sino a diventare negativo attraverso una spinta all'affermazione personale oltre misura (63,3% di accordo);
- l'enfasi eccessiva posta sull'eccesso di promesse e di attese sociali prima della crisi che oggi debbono affrontare invece una fase di “riduzione” (50,0% di accordo);
- e infine, un allentamento delle reti di solidarietà familiare, a seguito della crisi (e alla conseguente riduzione dell'occupazione) che ipoteca la tenuta dei redditi familiari e la funzione di protezione sociale implicita fornita dalla famiglia stessa (50,0% di consensi).

Ci sono poi i limiti che possono essere riportati in un modo o nell'altro alla classe dirigente locale (cfr. seconda parte della tabella 13). A tale proposito ottiene una risposta quasi plebiscitaria (93,3% di consensi) l'affermazione che esiste “una certa debolezza delle classi dirigenti locali, con riferimento a tutti i settori e non solo alla politica. A questo si affianca anche la consapevolezza dell'esistenza di meccanismi incerti e fragili relativi alla selezione della classe dirigente locale, su cui converge il consenso dell'83,3% degli intervistati.

Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti negativi* che riguardano il territorio di Ancona (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>L'IMPATTO DELLA CRISI SULL'ECONOMIA E SULLA CULTURA LOCALE</b>						
- L'impatto della crisi sull'economia e sull'occupazione	53,3	46,7	100,0	0,0	0,0	100,0
- Gli atteggiamenti collettivi che risentono troppo della crisi e sono tentati di giocare in difesa invece di reagire con coraggio	33,3	53,4	86,7	13,3	0,0	100,0
- Una lunga abitudine a un diffuso benessere	26,7	50,0	76,7	20,0	3,3	100,0
- Il doversi abituare alle conseguenze della crisi che impone di passare da un'abitudine alla crescita a una situazione di stasi o di retrocessione (passaggio dal " + " al " - ")	36,7	39,9	76,6	16,7	6,7	100,0
- Il fenomeno di una demografia in contrazione che evidenzia l'invecchiamento progressivo della popolazione	40,1	33,3	73,4	23,3	3,3	100,0
- La spinta all'affermazione individuale che è diventata via via nel tempo una sorta di individualismo eccessivo e negativo	26,7	36,6	63,3	30,0	6,7	100,0
- L'eccesso di promesse e di attese sociali prima della crisi, su cui si era posto un eccesso di enfasi	10,0	40,0	50,0	40,0	10,0	100,0
- L'allentamento delle reti di solidarietà familiare, a seguito della crisi sul fronte dell'occupazione	16,7	33,3	50,0	46,7	3,3	100,0

segue

segue Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti negativi* che riguardano il territorio di Ancona (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>I LIMITI RIPIORTABILI ALLA CLASSE DIRIGENTE</b>						
- Una certa debolezza delle classi dirigenti locali appartenenti ai vari settori (e non solo di quella politica)	36,7	56,6	93,3	6,7	0,0	100,0
- La difficoltà della classe dirigente locale di cooperare in vista di obiettivi di sviluppo comuni del territorio (ciascun segmento di classe dirigente persegue i propri specifici obiettivi)	43,4 40,0	43,3 43,4	86,7 83,4	3,3 13,3	10,0 3,3	100,0 100,0
- I meccanismi incerti e fragili per la selezione della classe dirigente locale						
- Una classe dirigente locale troppo presa dall'emergenza e con scarso impegno allo sviluppo a medio termine del territorio	23,3	60,1	83,4	13,3	3,3	100,0
- La difficoltà a collaborare tra le diverse componenti della classe dirigente pubblica locale, in vista di razionalizzare i servizi pubblici degli enti locali (rifiuti, anagrafe, ecc.)	46,7	30,0	76,7	10,0	13,3	100,0
- Una certa resistenza della classe dirigente locale ad aprirsi sull'esterno, con un rischio di un eccesso di autoriferimento	33,3	43,4	76,7	16,6	6,7	100,0
- Una classe dirigente locale che tende più facilmente a fare analisi piuttosto che ad avanzare proposte	23,3	53,4	76,7	6,6	16,7	100,0
- La difficoltà a fare convergenza/alleanza anche tra le imprese	43,3	26,7	70,0	20,0	10,0	100,0
- Una classe dirigente locale che tende più all'"enunciazione" che all'"azione"	30,0	36,6	66,6	26,7	6,7	100,0
- Gli stessi linguaggi dei tanti segmenti di classe dirigente locale che sono diversi e stentano a convergere	16,7	43,3	60,0	26,7	13,3	100,0

segue

segue Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni aspetti negativi che riguardano il territorio di Ancona (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Una scarsa apertura da parte della classe dirigente locale sulle culture diverse, ma anche una contemporanea speranza di ricevere, come territorio investimenti esteri (esempio: i cinesi nel caso del Porto o della Merloni)	20,0	36,7	56,7	33,3	10,0	100,0
- Una classe dirigente locale che è tentata sovente di semplificare e di estremizzare le posizioni (successivamente amplificate dai media)	6,7	46,7	53,4	26,6	20,0	100,0

Fonte: MMC - Associazione Management Club (per LIUSS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Ci sono poi dei problemi concernenti altri aspetti e cioè:

- la difficoltà della classe dirigente locale di cooperare in vista di obiettivi di sviluppo comuni del territorio, poiché ciascun segmento di élite tende a perseguire i propri specifici obiettivi (86,7% di consensi);
- la difficoltà di collaborazione tra le diverse componenti della classe dirigente pubblica locale, sia pure in vista di razionalizzare i servizi forniti dagli enti locali, dai rifiuti all'anagrafe, e così via (76,7% di consenso); ma tale difficoltà di convergenza/alleanza si manifesta peraltro anche fra le imprese (75,0% di consensi);
- e inoltre spesso la classe dirigente si fa prendere dall'emergenza, dedicando meno o poco impegno allo sviluppo a medio termine del territorio, mentre ci sarebbe necessità di definire un'"Idea di Ancona" (83,4% di consensi);
- ci sono poi altri limiti della classe dirigente locale, riportabili al fatto che si tende più facilmente a fare analisi piuttosto che ad avanzare proposte (76,7%), che si preferisce fare esercizio di "enunciazione" piuttosto che di vera e propria "azione" (66,6%); e in più il clima complessivo della politica spinge, anche in sede locale, a semplificare e ad estremizzare le posizioni che successivamente vengono riprese come tali e magari amplificate dai media, rendendo perciò più difficile gli obiettivi di convergenza e di alleanza in vista di uno sviluppo comune del territorio (53,4% di consensi);
- e infine, si sottolinea una certa resistenza della classe dirigente locale ad aprirsi sull'esterno, con il rischio di rinchiudersi in un autoriferimento eccessivo nell'ambito dell'area di Ancona (76,7% di consensi); a questo fa da contraltare una certa forse eccessiva prudenza ad aprirsi a culture diverse anche dal punto di vista degli operatori che possono influire sullo sviluppo locale, mentre tuttavia si spera di ricevere una quota crescente di investimenti esteri come ad esempio nel caso dei cinesi per il porto di Ancona o per il sostegno di grandi aziende (56,7% di consensi).

Si ricordi a questo proposito come sia stato osservato, in chiave di analisi locale<sup>2</sup> come le classi dirigenti di Ancona siano state protagoniste a suo tempo di una forte mobilitazione di tipo corale, come reazione ad alcune calamità naturali che hanno interessato la città (il terremoto del 1972 e la frana del 1982). Tuttavia prima di giungere alla mobilitazione si è avuto un decennio (anni '70 e in parte anni '80) di declino e di *impasse*. Successivamente (anni '90) si è aperto un periodo in cui le élite locali hanno manifestato la capacità di darsi un colpo d'ala e di costruire una visione comune per il futuro di Ancona: insomma si è affermato una sorta di "spirito di ricostruzione comune", nonostante le contraddizioni e i problemi che andavano via via ad aprirsi. Successivamente la *mission* così ricostruita si sarebbe attenuata, con manifeste difficoltà per Ancona a connotarsi come vero e proprio Capoluogo regionale, avente capacità di influenza e guida egemonica rispetto all'insieme dei comuni circostanti. Per questo si

2. Cfr. C. Carboni, "Progetto il Capoluogo", in *Corriere Adriatico*, 10.02.2011.

è anche parlato di "città in sospensione", in cui mancherebbe una visione condivisa da parte delle élite locali su di un comune futuro.

Se si passa a trattare poi gli aspetti "positivi" che sono emersi dagli incontri avuti (cfr. tabella 14) si vede come si sia davanti a due gruppi di modalità: uno più legato alla dimensione economica e alla reazione alla crisi e uno più connesso con la forza che per fortuna è rilevabile all'interno del tessuto sociale.

Quanto al primo gruppo di modalità, quattro almeno sembrano essere i punti importanti da ricordare e cioè (cfr. prima parte della tabella 14):

- la centralità dell'economia reale (e non certo di quella finanziaria) per il territorio, in vista della creazione della ricchezza (100,0% di consenso in proposito), che si salda per l'appunto con la lunga tradizione di una cultura industriale diffusa (73,4% di consenso);
- il valore delle tante piccole e medie imprese distribuite sul territorio che hanno saputo reagire significativamente alla crisi su molti piani (76,7% di accordo), sino a stringere i denti per tenersi i propri dipendenti che costituiscono pur sempre la risorsa fondamentale per la competitività dell'impresa ma anche una componente determinate della coesione sociale che la cultura del territorio ha sempre espresso (76,7% di consensi): tanto da far riconoscere, da parte degli intervistati, l'esistenza di un "impegno congiunto per far fronte alla crisi sia da parte delle aziende sia da parte dei lavoratori" (63,4% di consensi);
- ma si ammette anche come la crisi sia stata una sorta di "leva" che ha consentito di andare a cercare mercati nuovi oppure di riorganizzarsi meglio e di sviluppare qualche collaborazione tra imprese diverse (70,0%) sino ad attivare in alcuni casi uno sforzo nuovo di capitalizzazione delle piccole aziende, disinvestendo - come imprenditori - quote del patrimonio immobiliare familiare e reinvestendo le risorse nel capitale dell'impresa, cui si è aggiunto anche qualche sacrificio in termini di compenso dei titolari pur di mantenere attiva l'impresa e di garantire ai lavoratori lo stipendio (46,7% di consensi);
- e infine, non è da trascurare il valore di una buona Università e di alcuni Istituti Tecnici che hanno da sempre dato forza al profilo delle risorse umane (83,4%), sino a promuovere progetti tra Università e imprese allo scopo di far crescere un intreccio adeguato tra formazione e lavoro per quanto riguarda le giovani leve (60,1% di consensi).

Come si è detto più sopra non c'è tuttavia solo la capacità di reagire sul fronte dell'impresa ma anche più specificamente da parte del tessuto sociale che contribuisce - sia pure con qualche smagliatura - alla buona tenuta della convivenza, tanto da far valutare positivamente da parte degli intervistati (cfr. seconda parte della tabella 14):

- il livello di laboriosità tradizionale della popolazione (90,0% di consensi), integrato da una forte propensione al risparmio da parte sempre della popolazione (86,7%) e, in genere, da una coesione sociale che ormai rappresenta una tradizione della realtà marchigiana e non solo dell'area di Ancona (86,7% di consensi);



- a questo si aggiunga in particolare l'impegno solido nel campo del volontariato che ha contribuito e contribuisce specificamente a tenere insieme la società locale (80,0% di consensi) e che assume anche la forma di una buona integrazione degli immigrati che, grazie al lavoro da un lato e al contesto sociale dall'altro, hanno saputo trovare accoglienza positiva (73,3% di consensi);
- e infine, non va trascurata la domanda di "concretezza" da parte della popolazione che chiama la classe dirigente a dare risposte altrettanto concrete, con riferimento non solo alla situazione attuale ma anche in una prospettiva di medio termine (73,4% di consensi); ma tale concretezza a sua volta ha delle radici profonde che hanno a che fare con l'abitudine da parte della popolazione di integrare il proprio lavoro nell'industria o nel terziario con le tradizionali attività agricole: il che aiuta a "darsi il tempo" e a "darsi il valore delle cose": il che porta a sviluppare un atteggiamento di valorizzazione della continuità e della laboriosità che la terra in fondo richiede alle persone che vi si dedicano (56,7% di consensi).

Tuttavia è evidente che, in una logica di classe dirigente, bisogna soppesare bene gli aspetti negativi di un territorio e valorizzare gli aspetti positivi del medesimo. Ma risulta altrettanto fondamentale saper guardare a quello che succede al di fuori dei propri confini, considerando la dimensione nazionale ma anche quella internazionale. È quanto si è cercato di approfondire con una apposita domanda del questionario, relativamente a delle tematiche che sono state dibattute all'interno degli incontri avuti.

I dati contenuti nella tabella 15 sottolineano un elevato livello di consapevolezza sulle esigenze appena richiamate.

Infatti più di 8 e talvolta 9 intervistati su 10 riconoscono che ci si trova oggi davanti alla necessità di superare la pura e semplice "replica del modello" che si è conosciuto nel passato, ribadendo che (cfr. prima parte della tabella 15):

- serve uno sforzo straordinario di "mutazione" delle imprese e del territorio, poiché non basta accontentarsi del ritorno al centro dell'economia reale dopo lo scoppio della bolla finanziaria: non si può pensare per l'appunto che tutto ciò che si è fatto è bene, bensì serve alzare il livello dei propri comportamenti strategici e gestionali (93,3% di consensi);
- e così serve anche aprire una stagione straordinaria riguardante la crescita della produttività e della competitività delle imprese e parallelamente del territorio (rispettivamente 86,7% e 93,4% di consensi): se si vuole alzare il livello bisogna accettare la sfida che la "mutazione" impone e questo deve avvenire parallelamente dentro i soggetti che producono ricchezza e dentro i soggetti che producono economie esterne come le infrastrutture materiali e immateriali, la Pubblica Amministrazione, la formazione e la ricerca, ecc.

Ma guardare al di fuori dei propri confini locali significa aumentare anche la capacità della classe dirigente di fare "intermediazione alta" tra le risorse economiche disponi-

Tab. 14 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti positivi* che riguardano il territorio di Ancona (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>LA FORZA DEL TESSUTO DI IMPRESA E LA REAZIONE ALLA CRISI</b>						
- Il valore dell'economia reale (e non di quella finanziaria) nella creazione della ricchezza locale	33,3	66,7	100,0	0,0	0,0	100,0
- La presenza di una buona Università (e di alcuni Istituti Tecnici) che danno forza al profilo delle risorse umane di qualità	33,3	50,1	83,4	13,3	3,3	100,0
- La presenza di tante piccole e medie imprese che hanno reagito significativamente alla crisi su più piani	43,4	33,3	76,7	20,0	3,3	100,0
- L'impegno delle aziende specie se piccole e medie e radicate sul territorio che si sono impegnate, malgrado la crisi, a tenersi i propri dipendenti	40,0	36,7	76,7	20,0	3,3	100,0
- La ormai lunga tradizione di una cultura industriale diffusa	20,0	53,4	73,4	23,3	3,3	100,0
- La crisi è stata anche una "leva" per cercare mercati nuovi e/o per riorganizzarsi e/o per sviluppare la collaborazione tra imprese	16,7	53,3	70,0	30,0	0,0	100,0
- L'impegno congiunto per far fronte alla crisi sia da parte delle aziende sia da parte dei lavoratori	23,3	40,1	63,4	33,3	3,3	100,0

segue

**segue Tab. 14 - Livello di accordo circa alcuni aspetti positivi che riguardano il territorio di Ancona (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- L'esperienza maturata da Università e imprese nel lavorare insieme per favorire un migliore intreccio tra formazione e lavoro dei giovani - Lo sforzo posto in atto dalle piccole e medie imprese di incrementare il proprio capitale (ad esempio disinvestendo dall'immobiliare e sacrificando talvolta anche i compensi dei titolari)	13,3  20,0	46,8  26,7	60,1  46,7	36,6	3,3  6,7	100,0  100,0
<b>LA FORZA DEL TESSUTO SOCIALE</b>						
- La tradizionale laboriosità della popolazione	50,0	40,0	90,0	10,0	0,0	100,0
- La forte propensione al risparmio della popolazione	43,4	43,3	86,7	10,0	3,3	100,0
- Una buona coesione sociale che rappresenta una tradizione del territorio	46,7	40,0	86,7	10,0	3,3	100,0
- Una buona tradizione nel campo del volontariato che ha contribuito e contribuisce alla coesione sociale	20,0	60,0	80,0	13,3	6,7	100,0
- La capacità di integrare anche gli immigrati grazie soprattutto all'inserimento lavorativo	3,3	70,0	73,3	20,0	6,7	100,0
- La domanda di "concretezza" da parte della popolazione che richiama la classe dirigente a dare risposte non solo nell'immediato ma anche nel medio termine	20,0	53,4	73,4	23,3	3,3	100,0
- L'abitudine da parte della popolazione di integrare il proprio lavoro (nell'industria o nel terziario) con l'agricoltura: il che aiuta a mantenere un'abitudine alla concretezza e alla laboriosità che viene dalla terra	16,7	40,0	56,7	36,6	6,7	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

bili e le opportunità di sviluppo che possono essere locali, nazionali o globali. E a questo proposito si sottolinea come (cfr. seconda parte della tabella 15):

- non basta pensare che la riduzione e il controllo della spesa pubblica siano sufficienti, poiché è essenziale battere il tasto della crescita esplicita come impegno individuale e collettivo per andare al di là dell'attuale crisi (100% di consensi);
- ma serve anche una forte capacità di superare l'individualismo nel modo di pensare e di agire, poiché diventa fondamentale, in questa situazione, sapersi mettere in relazione con soggetti diversi sia che si parli di aziende, di istituzioni o di territori (93,4% di consensi);
- e questo vale tanto più se occorre entrare in maniera più sofisticata all'interno dei processi di globalizzazione, diventandone protagonisti attivi e non protagonisti passivi: mettere in relazione globale e locale diventa ancora più importante che non per il passato, essendo necessario spostare più in alto l'asticella di questo esercizio di per sé complesso da sempre (93,4% di consensi).

Ma fare sviluppo economico e buona intermediazione tra locale e globale non basta se non si continua a preservare quella che è stata la caratteristica tradizionale del territorio qui esaminato e cioè il tessuto sociale come rete di tenuta complessiva. A tale proposito (cfr. terza parte della tabella 15):

- c'è una consapevolezza molto pronunciata (96,7% di consensi) circa la necessità di affrontare in maniera evolutiva quel fenomeno che abbiamo sotto gli occhi, costituito dalla riduzione progressiva delle attese sociali (meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e oneri familiari per il *Welfare*, ecc.): è necessario infatti promuovere un'idea di sviluppo che apra nuove possibilità di crescita dell'economia e del sociale, anche se diverse rispetto a quelle precedentemente conosciute;
- e ci sia altrettanta consapevolezza sul fatto che lo sviluppo che abbiamo davanti è molto più "selettivo" rispetto a quello precedentemente conosciuto, il quale presentava modalità di accesso molto più facili ed estese, essendo sostanzialmente di tipo "inclusivo": non si può pensare cioè di fare sviluppo di nuovo ciclo senza individuare anche nuove strade di inclusione sociale, superando quello spirito competitivo eccessivo che ha costituito in qualche modo il tratto un po' fondamentalista degli ultimi quindici anni pre-crisi (86,7% di consensi).

**Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Ancona (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>SUPERARE LA "REPLICA" DEL MODELLO</b> - La "replica" del modello di sviluppo territoriale non basta: serve aprire una stagione straordinaria su produttività e competitività del territorio preso nel suo complesso, al di là delle imprese (sul piano delle infrastrutture materiali e di quelle immateriali, come la Pubblica Amministrazione, la formazione, la ricerca, ecc.) - Il ritorno all'economia reale e al valore del territorio, dopo lo scoppio della bolla finanziaria non bastano: serve uno sforzo straordinario di "mutazione" delle imprese e del territorio - La "replica" del modello di sviluppo sin qui conosciuto dalle aziende non basta: serve aprire una stagione straordinaria sul tema della produttività e della competitività delle imprese	80,1	13,3	93,4	3,3	3,3	100,0
	53,3	40,0	93,3	0,0	6,7	100,0
	46,7	40,0	86,7	10,0	3,3	100,0
<b>FARE "INTERMEDIAZIONE ALTA" TRA RISORSE ECONOMICHE E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO</b> - La riduzione e il controllo della spesa pubblica non bastano: serve adottare una strategia di crescita esplicita che ci conduca al di là della crisi - L'individualismo da solo non basta più: serve una forte capacità di mettersi in relazione tra soggetti diversi (tra aziende, tra istituzioni, tra territori)	80,0	20,0	100,0	0,0	0,0	100,0
	73,4	20,0	93,4	3,3	3,3	100,0

segue

segue Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio di Ancona (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- E inoltre occorre comprendere l'impatto sul territorio dei processi di globalizzazione, in modo da inserirsi positivamente in essi e non limitarsi a subirli (mettendo così in relazione globale e locale)	73,4	20,0	93,4	3,3	3,3	100,0
<b>PROMUOVERE LA COESIONE SOCIALE</b>						
- La riduzione pura e semplice delle attese sociali (meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e oneri familiari per il Welfare, ecc.) rispetto al passato non basta: serve proporre un'idea di sviluppo che apra nuove possibilità di crescita economica e di qualità della convivenza, anche se diverse rispetto a quelle precedentemente conosciute	53,4	43,3	96,7	3,3	0,0	100,0
- Tuttavia parlare anche di crescita non basta: serve mettere l'accento sullo sviluppo, inteso nel senso più completo del termine (includendovi anche la coesione sociale, tanto più che siamo entrati in una fase di sviluppo molto "selettivo" rispetto a quelle precedentemente conosciute	63,4	23,3	86,7	10,0	3,3	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 5.6 La inadeguata attenzione per il tema classe dirigente e la difficile collaborazione tra élite diverse

Davanti ai problemi e alle consapevolezza sin qui richiamate, ci si può legittimamente chiedere quale sia l'impegno della classe dirigente a migliorare se stessa, al di là delle critiche e delle autocritiche sin troppo superficiali cui siamo abituati.

Per questo si è chiesto al *panel* se nella realtà di Ancona e della relativa provincia gli argomenti attinenti alla formazione, alla selezione e al ricambio delle élite nelle sue varie componenti (politiche, economiche, associative di rappresentanza delle imprese, sindacali, della Pubblica Amministrazione, dell'Alta Formazione e dei media, ecc.) costituiscono oggetto di pubblico dibattito e/o di iniziative concrete conseguenti.

Le risposte contenute nella successiva tabella 16 mettono in rilievo:

- 1) il fatto che se ne discute poco o per nulla in chiave pubblica (secondo il 23,3% degli intervistati);
- 2) mentre si afferma di parlarne in chiave pubblica ma con molti "se" e molti "ma" (nel 76,7% dei casi). Tanto per essere più precisi:
  - è più facile avanzare delle "lamentele" generiche, affermando che la classe dirigente non è più quella di una volta (23,3% di addensamento di risposte) oppure sottolineando le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente diversi dal proprio (23,3% di addensamento di risposte);
  - si stenta in ogni modo ad assumersi le proprie responsabilità di selezione, formazione e ricambio della classe dirigente, visto che si è restii nel promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé (40,0% di addensamento di risposte), non pensando che ciascun segmento di classe dirigente invece ha proprio l'onere di generare una nuova leva (26,7% di addensamento di risposte), ritenendo che c'è sempre qualcun altro che si deve occupare della creazione delle nuove leve (26,7% di addensamento di risposte), non intraprendendo alcuna azione o progetto in proposito (10,0% di addensamento di risposte) o semplicemente applicando le regole dello *spoils system*, sperando che questo risolva il problema (3,3% di addensamento di risposte);
- 3) peraltro si afferma anche (in minoranza rispetto a tutto il resto: 3,3% di addensamento di risposte) che c'è anche un'assunzione di responsabilità che si manifesta attraverso l'avvio di qualche iniziativa o di qualche progetto, diretti a realizzare specifiche attività di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente.

È evidente da quanto sopra che l'argomento è abbastanza marginale nel dibattito pubblico locale e questo è tanto più grave di fronte al fatto che:

- da un lato, aumenta la complessità dei problemi da risolvere, tanto più in presenza della crisi in corso;
- e dall'altro, si sono estinti via via ormai da tempo gli antichi canali di formazione e selezione della classe dirigente propri della Prima Repubblica, ma non certo riattivati dalla Seconda.

**Tab. 16 - Presenza nell'Agenda Pubblica del tema Classe Dirigente (formazione, selezione e ricambio) (val. %)**

Valutazioni	%	
- No, non se ne discute per nulla (o quasi) in chiave pubblica		23,3
- Sì, se ne parla in chiave pubblica, ma:		76,7
<b>AVANZANDO PER LO PIÙ "LAMENTELE":</b>		
- Limitandosi ad affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta"	1°	(23,3)
- Sottolineando le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente, diversi dal proprio (e senza criticare quest'ultimo)	2°	(23,3)
- Richiamando le inadeguatezze dei propri colleghi appartenenti allo stesso gruppo di classe dirigente (e mai se stessi)	3°	(6,7)
<b>STENTANDO AD ASSUMERSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Essendo restii nel promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé	1°	(40,0)
- Non pensando che ciascun gruppo di classe dirigente ha anche l'onere di generare a sua volta nuova classe dirigente	2°	(26,7)
- Ritenendo che c'è sempre qualcun altro che si deve occupare della creazione di nuova classe dirigente	3°	(26,7)
- Non intraprendendo alcuna azione o progetto in proposito	4°	(10,0)
- Applicando la regola dello <i>spoils system</i> , sperando che questo risolva il problema di avere a disposizione nuova classe dirigente	5°	(3,3)
<b>ASSUMENDOSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto, volti a realizzare specifiche iniziative di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente	1°	(3,3)

*Il totale delle opzioni legate a "Avanzando per lo più lamentele", "Stentando ad assumersi le proprie responsabilità" e "Assumendosi le proprie responsabilità" non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

Ma quali sono allora i comportamenti in concreto che l'élite locale dichiara di mettere in atto nello svolgimento della propria attività? Si può dire, in altre parole, che i comportamenti aiutano o frenano il rafforzamento della classe dirigente locale?

La tabella 17 ribadisce i limiti anche dei comportamenti, a partire dal fatto che si riconosce di non essersi fatti carico dell'onere di iscrivere nell'Agenda Pubblica il tema centrale della classe dirigente, con le relative esigenze di formazione, selezione e ricambio da ripensare e da sperimentare (83,3% di consensi).

A questo si aggiunga il riconoscimento del limite fondamentale (peraltro presente in tutti i localismi italiani oltre che a livello nazionale) costituito dalla difficoltà di impostare relazioni collaborative tra i diversi gruppi di classe dirigente locale, di predisporre veri e propri progetti comuni che abbiano a che fare con i problemi di interesse generale del territorio e di giungere a conclusione dei medesimi con una pubblica misurazione



dei risultati effettivamente ottenuti (a proposito di queste tre affermazioni si manifesta un consenso elevato e pari quasi all'80% per tutte e tre le situazioni menzionate).

E inoltre si aggiunga a quanto sopra che:

- spesso ci sono persino troppe iniziative formali di convergenza ma solo tali e cioè si istituiscono sin troppi "Tavoli" che finiscono con l'essere troppo numerosi e frammentati, con una dispersione di energie e di risorse (80,0% di consensi);
- ogni gruppo di classe dirigente specifico tende a lanciare iniziative proprie e per certi aspetti "non vuole essere disturbato" più di tanto a questo proposito (60,1% di consensi);
- non è raro il caso che, in presenza di un possibile progetto comune in favore del territorio, si finisca col trovare una contrapposizione da parte dei soggetti collettivi che sanno esercitare sin troppo bene il diritto di "veto" (63,3% di consensi), con non di rado il retropensiero che "nessuno è profeta in Patria": 36,6% di consensi.

Infine, mancherebbe - a detta degli intervistati - una sede di elaborazione e di confronto culturale aperto sullo sviluppo della realtà locale, non che sia condizionata da interessi di parte (76,6% di consensi a tale proposito).

Tab. 17 - Caratteristiche di comportamento della classe dirigente del territorio di Ancona (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- Non ci si è fatti carico di iscrivere nell'Agenda Pubblica il tema della classe dirigente (formazione, selezione e ricambio)	53,3	30,0	83,3	6,7	10,0	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente	20,0	63,3	83,3	10,0	6,7	100,0
- Spesso ci sono troppe iniziative formali di convergenza (tanti "Tavoli") che finiscono con l'essere troppo numerose e frammentate, con dispersione di energie e di risorse	36,7	43,3	80,0	13,3	6,7	100,0
- Manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio, non condizionata da interessi di parte	39,9	36,7	76,6	16,7	6,7	100,0
- C'è anche capacità di promuovere nuovi progetti che però non sempre trovano il loro momento conclusivo con una pubblica validazione e misurazione dei risultati ottenuti	20,0	56,6	76,6	16,7	6,7	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio	16,7	59,9	76,6	16,7	6,7	100,0
- Quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi (vince il "diritto di veto")	16,7	46,6	63,3	20,0	16,7	100,0
- Dal punto di vista concreto ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative e "non vuole essere disturbato" a questo proposito	43,4	16,7	60,1	26,6	13,3	100,0
- Nella realtà locale vige il principio che "nessuno è profeta in Patria"	13,3	23,3	36,6	53,4	10,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 5.7 L'esigenza condivisa di un salto di consapevolezza dei comportamenti

Se i limiti dei comportamenti della classe dirigente locale sono quelli appena riconosciuti dalla stessa classe dirigente, questo non significa che non esista tuttavia la consapevolezza di doversi muovere in senso opposto. La possibilità di arrivare a iniziative di interesse collettivo che incidono sulla realtà e non solo nell'immediato, bensì anche in prospettiva costituisce l'oggetto della successiva tabella 18.

Come spesso avviene a comportamenti critici ed autocritici corrisponde un livello di "dover essere" e di "dover fare" più elevati: è evidente che la dialettica suddetta fa parte fisiologicamente della nostra vita collettiva, ma oggi tale differenza diventa utile se riesce a innestare qualche trasformazione concreta, mentre resta un peso se rimane una pura esigenza di principio.

Ciò che emerge dalla tabella richiamata (con consensi che nella maggior parte dei casi sono superiori a 8 o addirittura a 9 intervistati su 10) è che:

- a) è assolutamente necessario accettare che si è davanti a una realtà di "mutazione" profonda: il che può costituire un'occasione buona per affrontare in maniera chiara ed esplicita anche il tema della qualità della classe dirigente e dei propri meccanismi di riproduzione (93,4% di consensi); la conseguenza è che bisogna saper riconoscere e accompagnare le discontinuità necessarie, prendendosi come classe dirigente le responsabilità che ne derivano (90,0% di consensi);
- b) è altrettanto necessario mettere al centro il tema delle élite e la loro capacità di collaborare tra loro. Per essere più precisi si riconosce che diventa essenziale iscrivere nell'Agenda Pubblica locale il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente (93,3% di consensi) come pure è importante riconoscere che esiste una responsabilità di creare nuova classe dirigente all'interno di ciascun gruppo di essa, senza eccezione alcuna (90,0% di consensi); e così si ribadisce come per operare nell'interesse collettivo bisogna saper crescere nella propria volontà e capacità di fare alleanza tra gruppi di classe dirigente diversa e tra questi ultimi e la popolazione (83,3% di consensi);
- c) di conseguenza diventa fondamentale ritrovare una modalità di formazione della classe dirigente, sapendo però che grossa parte di essa non può che avvenire sul campo: e questo è riconosciuto da 63,3% degli intervistati, i quali ammettono che i problemi veri sono l'ambito su cui si fa esercizio di crescita della nuova classe dirigente, con il necessario affiancamento delle nuove leve nei confronti di una buona e/o discreta élite già in attività (66,7% di consensi).

Riferendosi specificamente al tema formazione sul campo della classe dirigente si è voluto chiedere al *panel* quali possano essere (qualora esistano) dei luoghi (nel territorio della provincia come pure in Italia), in cui oggi si sta formando o si potrebbe formare una nuova élite.

**Tab. 18 - Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Ancona, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>ACCETTARE LA "MUTAZIONE"</b> - La crisi attuale e le esigenze di profonda "mutazione" che essa comporta possono costituire una buona occasione per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente - Una classe dirigente è tale se sa riconoscere le novità e accompagnare le necessarie discontinuità, prendendosi le responsabilità che ne derivano	63,4  73,3	30,0  16,7	93,4  90,0	3,3  3,3	3,3  6,7	100,0  100,0
<b>METTERE AL CENTRO IL TEMA "CLASSE DIRIGENTE" E LA CAPACITÀ DI FARE ALLEANZE</b> - Il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente deve essere messo esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale - La responsabilità di creare nuova classe dirigente fa capo a tutti i gruppi della classe dirigente oggi esistenti (quello politico-istituzionale, quello economico, quello della rappresentanza degli interessi d'impresa) - La classe dirigente deve operare essenzialmente nell'interesse collettivo e quindi deve saper promuovere esercizi continui di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi di classe dirigente e tra questi ultimi e l'intera popolazione	63,3  63,3  46,6	30,0  26,7  36,7	93,3  90,0  83,3	0,0  0,0  6,7	6,7  10,0  10,0	100,0  100,0  100,0

segue

**segue Tab. 18 - Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio di Ancona, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>RISTABILIRE UN CIRCUITO DI FORMAZIONE SUL CAMPO</b>						
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente per affiancamento rispetto a una buona o almeno discreta classe dirigente già inserita	20,0	46,7	66,7	23,3	10,0	<b>100,0</b>
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente sui problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime	40,0	23,3	63,3	26,7	10,0	<b>100,0</b>

Fonte: *AMC - Associazione Management Club (per LUISFondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

Le risposte sono contenute nella tabella 19, la quale riconosce come nella realtà di Ancona ci siano dei luoghi di questo tipo (80,0% di consensi in tal caso) ed essi siano soprattutto concentrati:

- in alcune medie aziende maggiormente vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale (al 1° posto, col 40,0% di addensamento di risposte);
- all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici (al 2° posto, col 36,7% di addensamento di risposte);
- in alcuni ambiti universitari (al 3° posto, col 36,7% di addensamento di risposte);
- all'interno di alcuni Comuni od altri Enti locali particolarmente dinamici (al 4° posto, col 16,7% di addensamento di risposte);
- all'interno di alcune realtà più dinamiche del volontariato e del Terzo Settore in genere (al 5° posto, ma solo col 10,0% di addensamento di risposte).

Seguono poi altri ambiti ma con intensità minore.

Un'analoga scelta avviene anche per gli eventuali luoghi di formazione di classe dirigente a livello nazionale, visto che ai primi due posti vengono collocati sempre le medie aziende vitali e le associazioni di rappresentanza, mentre il terzo posto è occupato dalle società di consulenza strategica, cui fanno seguito, nuovamente, ambiti universitari ed Enti locali particolarmente dinamici.

C'è dunque un buon livello di consapevolezza circa il salto di qualità nelle scelte e nei comportamenti che la classe dirigente locale dovrebbe assumere su di sé (secondo quanto esposto nella precedente tabella 18). Ma qual è allo stato dei fatti il livello di identificazione degli intervistati con la classe dirigente di Ancona, da un lato e con quella italiana, dall'altro?

La successiva tabella 20 ha compiuto questo esercizio grazie ad una domanda specifica del questionario che cercava per l'appunto di individuare la sovrapposizione tra identità personale e identità da classe dirigente nei due casi menzionati. Come si vede dai risultati, solo 1/4 degli intervistati (24,1%) si sente pienamente identificato con la classe dirigente locale, mentre un ulteriore 62,2% si identifica solo in via moderata o piccola e il 13,7% non si identifica per nulla.

Va da sé che se si proietta l'identificazione a livello della classe dirigente nazionale le percentuali corrispondenti diminuiscono in maniera significativa, come mostra la seconda colonna della tabella 20.

**Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Ancona (val. %)**

Luoghi eventuali	Nella realtà di Ancona		In Italia
- No, non ci sono luoghi di questo tipo		10,0	14,8
- Sì, ci sono luoghi di questo tipo		80,0	63,0
- Sì, in alcune medie aziende più vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale	1°	(40,0)	1°
- Sì, all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici	2°	(36,7)	2°
- Sì, in alcuni ambiti universitari	3°	(36,7)	4°
- Sì, in alcuni comuni (ad altri enti locali) particolarmente dinamici	4°	(16,7)	5°
- Sì, all'interno di alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore	5°	(10,0)	8°
- Sì, in alcune società di consulenza strategica	6°	(6,7)	3°
- Sì, in alcune realtà più dinamiche del localismo (fiere, fondazioni, camere di commercio, ecc.)	7°	(6,7)	9°
- Sì, all'interno di alcune realtà sindacali	8°	(3,3)	6°
- Sì, attorno ad alcune riviste di particolare valore	9°	(3,3)	7°
- Sì, all'interno di alcune realtà della cooperazione	10°	(3,3)	10°
- Sì, all'interno di alcune realtà ecclesiali	11°	(3,3)	11°
- Sì, all'interno di alcune realtà di partito		-	12°
- Sì, in alcune banche		-	-

segue

segue Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà di Ancona (val. %)

Luoghi eventuali	Nella realtà di Ancona	In Italia
- Sì, in alcuni ambiti della finanza	-	-
- Sì, in alcuni ordini professionali	-	-
- Sì, in alcune scuole di formazione politica	-	-
- Altro	(6,7)	(7,4)
- Non saprei dare una valutazione	(10,0)	(22,2)
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



**Tab. 20 - Identificazione dell'intervistato con la classe dirigente del territorio di Ancona e con quella nazionale (val. %)**

Identificazione	Identificazione con la classe dirigente di Ancona		Identificazione con la classe dirigente italiana	
- Completa sovrapposizione	3,4	24,1	7,1	10,7
- Sovrapposizione molto grande	6,9		-	
- Abbondante sovrapposizione	13,8		3,6	
- Sovrapposizione moderata	31,1	62,2	10,7	46,4
- Sovrapposizione piccola	10,3		14,3	
- Sovrapposizione molto piccola	20,8		21,4	
- Vicine, ma separate	10,3	13,7	25,0	42,9
- Lontane	3,4		17,9	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 5.8 Il dibattito pubblico sui problemi del territorio e della classe dirigente di Ancona, attraverso l'analisi della stampa locale<sup>3</sup>

### *L'andamento della crisi*

Nell'arco degli scorsi dodici mesi - l'analisi parte dall'inizio del 2010 e arriva fino ai primissimi mesi del 2011 - si sono alternati sentimenti contrastanti negli animi dei principali attori locali. Dal pessimismo alla voglia di riscatto, sembra quasi che non ci sia un *sentiment* prevalente in un periodo in cui l'unica costante della classe dirigente rimane il senso di smarrimento.

Pare che la crisi non abbia risparmiato proprio nessuno, nemmeno i settori che sembravano poter rimanere indenni - estetica e informatica in primis - sono riusciti a salvarsi dall'epidemia, così l'alto livello di disoccupazione nazionale ha colpito anche il territorio anconetano.

Dalle colonne del quotidiano locale si legge che solo nei primi tre mesi del 2010 ben 32 imprese sono state costrette a chiudere i battenti; naturalmente come conseguenza c'è stato anche un massiccio ricorso alle varie forme di cassa integrazione: ordinaria, straordinaria e in deroga.

Il *trend* occupazionale resta negativo, dai dati trasmessi ultimamente dalle agenzie interinali si registra un'impennata del grafico che fotografa la disoccupazione nella provincia di Ancona (nello specifico si tratta di Jesi e della Vallesina). La crescita della mobilità ha messo in allarme istituzioni e parti sociali.

Le famiglie, sempre più in difficoltà, fanno pressing sulle amministrazioni locali e nazionali, chiedendo a gran voce maggiori attenzioni e forme di sostegno. Essenziali per il *Welfare* locale: il potenziamento dei servizi sociali, la creazione di nuove opportunità occupazionali e la fornitura di supporti alle attività produttive.

### *I problemi-chiave*

Nel periodo analizzato ad Ancona e nell'hinterland sono stati organizzati molteplici incontri e tavole rotonde per mettere a confronto i vari soggetti della classe dirigente - politica, economica e sociale - sui riflessi della crisi sul territorio, sulle prospettive economiche e lavorative. In generale: sul futuro della provincia.

Si è discusso anche di aggregazione di imprese, in vista di un'azione sinergica che possa indicare un'agevole via d'uscita dalla depressione economica. È mancato sempre, però, il salto di livello, quel passaggio dal pensiero all'azione, che avrebbe dovuto rappresentare la molla del cambiamento e della ripresa.

Riflettendo sui problemi chiave del capoluogo marchigiano si fa sempre più spazio la sensazione che non si tratti esclusivamente di una crisi di carattere economico. La poli-

3. L'analisi stampa, curata da Maria Chiara Furlò (ricercatrice AMC), si è concentrata sugli articoli, apparsi negli ultimi dodici mesi sul quotidiano *Corriere Adriatico*.

tica è latitante e non riesce a dare risposte convincenti alle istanze del territorio. Si inabissa piuttosto su posizioni spesso populiste e poco concrete.

Ancona si mostra come una città ripiegata su sé stessa e sui suoi problemi, con pochissime occasioni di apertura all'esterno, a ciò che viene da fuori ed è poco conosciuto. La paura del contagio si tocca con mano.

### *Il tema Classe Dirigente*

Gli abitanti del capoluogo marchigiano sono rimasti senza punti di riferimento, il capitale di fiducia nei confronti della classe dirigente è ormai molto risicato, mancano delle personalità "faro" e la crisi d'identità politica dilaga a macchia d'olio.

In controtendenza, il fatto che ad Ancona si dia sempre più importanza allo sviluppo sostenibile e alla tutela dell'ambiente. Le Marche possono sicuramente dichiararsi una regione in cui si cerca di rinnovare senza tralasciare le problematiche ambientali, in cui la ricerca di nuovi mercati passa attraverso l'incrocio della *green economy* e la qualità rimane la caratteristica principale della produzione.

La difesa delle tradizioni e soprattutto del paesaggio - considerato un bene culturale ed economico allo stesso tempo - va tutta a vantaggio del turismo e dell'agricoltura, due settori fondamentali che usufruendo di queste ricchezze hanno la possibilità di risentire in maniera minore del peso della crisi.

Anche in materia di formazione sono poche le iniziative proposte a livello locale. È diffusa la consapevolezza del fatto che informarsi sia la chiave per innovarsi, e che la formazione e il continuo aggiornamento siano ingredienti essenziali per un completo recupero dalla crisi. Purtroppo, anche in questo caso mancano quegli investimenti indispensabili per passare ai casi concreti, e nella maggioranza delle imprese la formazione ma soprattutto l'innovazione rimangono un miraggio.

Nelle pagine del *Corriere Adriatico* si legge che l'impegno degli imprenditori locali deve e vuole essere quello di sostenere un confronto continuo con l'amministrazione comunale per riuscire a creare sinergie a favore delle famiglie, delle imprese e del territorio. Si auspica la creazione di un ponte tra pubblico e privato che sia capace di veicolare gli strumenti di cui la classe dirigente ha bisogno per ricostruire dalla base la situazione economica e politica locale.

Per ricominciare non si può prescindere dai giovani, dalle ultime generazioni che ingrossano non solo le file dei disoccupati ma anche quelle dei nuovi imprenditori e in alcuni casi, purtroppo sempre più rari, anche quelle della classe politica.

Il rilancio dell'Ateneo è essenziale per il territorio, investire sui cervelli e sul potenziale del capitale intangibile potrebbe essere la chiave del riscatto di questo discusso capoluogo. Ma la formazione e la selezione della classe dirigente non passa solo attraverso l'istruzione universitaria.

È necessaria una rete complessa, che coinvolga in parti uguali tutti i diversi soggetti della società civile anconetana e che sia espressamente votata a questo scopo: far rifiorire il territorio valorizzando le tante potenzialità di cui è naturalmente dotato.

**Tav. 1 - L'andamento della crisi**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parola chiave	Tesi
"Attenti. Dalla crisi al dramma sociale"	10.02.2010	13	Economia	Crisi - cassa integrazione - società - disoccupazione	Aumenta tutto: il ricorso alla cassa integrazione ordinaria, straordinaria e in deroga. Cresce la disoccupazione e si impenna la mobilità. Il monito del presidente del comitato regionale dell'Inps: attenti, così si rischia il dramma sociale
La crisi secondo le aziende	02.04.2010	4	Attualità	Crisi - aziende - licenziamenti - riduzioni utili	Sondaggio del Cna, il 46% degli imprenditori prevede un 2010 nero. Il 40,9% ridurrà gli utili, il 27,5% chiederà nuovi finanziamenti e il 22,3% sarà costretto a licenziare
Al Salone del Mobile, come ti cucino la crisi	18.04.2010	9	Attualità	Crisi - trend positivo - tagli personale - cassa integrazione	Un centinaio di imprese al Salone del Mobile con lo stesso obiettivo: andare oltre la crisi. Il marchio Cucine Lube mostra un trend positivo con nessun taglio del personale e nemmeno un'ora di cassa integrazione richiesta
In controtendenza e la crisi non fa paura	26.04.2010	8	Attualità	Crisi - imprese - immigrati	In controtendenza, le imprese individuali degli immigrati nell'ultimo trimestre sono cresciute mantenendo un andamento positivo anche se in rallentamento
La crisi chiude 32 imprese	28.04.2010	12	Economia	Crisi - lavoro nero - chiusura fabbriche	Cresce il numero delle imprese locali che pagano il prezzo della congiuntura economica negativa, in 32 hanno chiuso i battenti in 3 mesi. La crisi spinge anche il lavoro nero
Imprese, patto contro la crisi	12.12.2010	14	Economia	Crisi - imprese - patto - estetica - informatica	La crisi non risparmia nessuno, persino settori che finora sembravano indenni come estetica e informatica. C'è bisogno di un aiuto concreto, si punta così su di un patto di sinergie tra imprese

segue

**segue Tav. 1 - L'andamento della crisi**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parola chiave	Tesi
Crisi, nel 2011 andrà meglio	30.12.2010	4	Attualità	Crisi - camera di commercio - imprese - ripresa	Le imprese della provincia potranno tirare finalmente un respiro di sollievo nel 2011. Secondo i dati della Camera di commercio di Ancona l'anno nuovo porterà finalmente qualche speranza per uscire dalla crisi
Famiglie sempre più in crisi. Pressing sulle istituzioni	05.01.2011	14	Economia	Crisi - famiglie - istituzioni - fasce deboli - servizi	Fronte sindacale compatto per aiutare le fasce deboli: bisogna essere più attenti ai servizi sociali, creare opportunità occupazionali e dare nuova linfa al territorio
Una rete tra imprese contro la crisi	19.01.2010	13	Economia	Crisi - imprese - aggregazione - mercati	Contro la crisi la scommessa da vincere è quella della aggregazione tra imprese. Quell'azione sinergica capace di favorire l'entroterra fiabrianese, che prova a risollevarsi puntando a nuovi mercati
"È la crisi che ricade sui servizi locali"	21.01.2011	15	Economia	Crisi - servizi pubblici - pendolari - rincari	Il Presidente del movimento dei pendolari si lamenta per i recenti rincari riguardanti i biglietti ferroviari. La crisi ricade purtroppo sui servizi locali, colpendo le tasche delle fasce più deboli
Non si ferma la crescita dei disoccupati	08.02.2011	11	Economia	Crisi - imprese - disoccupazione - agenzie interinali	Il trend occupazionale resta negativo. Dai dati finora trasmessi dalle agenzie interinali si registra un'impennata del grafico che fotografa la disoccupazione a Jesi e in Vallesina. La crescita della mobilità mette in allarme istituzioni e parti sociali

**Tav. 2 - I problemi-chiave**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parola chiave</b>	<b>Tesi</b>
I giovani inventano nuove occupazioni	03.03.2010	11	Economia	Imprenditori - giovani - under 40	Nonostante la crisi i giovani imprenditori si fanno largo. Nel Senigalliese crescono le micro e piccole imprese, il primo mese del 2010 ha portato già la nascita di 16 nuove attività. Sono gli under 40 che tengono testa alla crisi e hanno il coraggio di credere in un futuro migliore
Il territorio valore per lo sviluppo	16.03.2010	14	Economia	Territorio - sviluppo - crisi - tutela ambientale - turismo - agricoltura	Le Marche si guardano allo specchio. Il territorio è una ricchezza per il turismo e un merito per l'agricoltura. Il paesaggio è un bene culturale, ogni intervento deve continuare a tener conto di clima, atmosfera natura e salute
"Le nostre vite rovinata"	20.03.2010	11	Economia	Sfogo - imprese - lavoratrici - disoccupazione	Lo sfogo di alcune lavoratrici rimaste senza lavoro: quello che sta accadendo nel territorio non è solo una crisi economica ma anche una crisi morale della classe dirigente
Città ferma, adesso serve un motore di sviluppo	24.04.2010	1	Cronaca locale	PMI - sostegno - Comune - sviluppo	Il Comune deve fare la sua parte con risorse e provvedimenti a sostegno del tessuto produttivo. La Confindustria sollecita l'amministrazione a cambiare passo e a sostenere le piccole imprese
L'innovazione contro la crisi	26.05.2010	15	Economia	Crisi - innovazione - ripresa - progetto.	Basta con la logica difensiva, è giunto il momento di affrontare la crisi in maniera decisa. Nasce da questa considerazione il progetto "crea Impresa" per dare un supporto ampio e variegato a chi avesse intenzione di aprire una nuova attività

segue

segue Tav. 2 - I problemi-chiave

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parola chiave	Tesi
Confindustria punta su ricerca e formazione	30.06.2010	13	Economia	Ricerca - formazione - indagine	In occasione della presentazione del rapporto di ricerca "Orizzonte Fabiano" si riflette sul tema cruciale della formazione in materia di innovazione: per molte aziende è, infatti, ancora un miraggio
"È green e soft economy"	16.07.2010	13	Economia	Green economy - ambiente - futuro - sviluppo sostenibile	Le Marche: una regione dove si è cercato di rinnovare senza tralasciare le problematiche ambientali, dove la ricerca di nuovi mercati passa attraverso l'incrocio della green economy e la qualità rimane la caratteristica principale della produzione
Innovazione e sviluppo, premiate quattro imprese	22.07.2010	10	Cronaca locale	Innovazione - sviluppo - premio - PMI	Riconoscimento di Confindustria alle PMI che si sono distinte nel campo dell'innovazione e dell'eccellenza a 360 gradi. Premiate quattro imprese marchigiane
Pochi giovani al top, l'azienda invecchia	13.10.2010	12	Economia	Estero - mobilitazione - collaborazioni - sviluppo - Italia	Gli industriali under 30 nelle Marche sono solo il 5,24%, un dato al di sotto della media nazionale pari al 6,3%. Grazie ad internet e alle nuove tecnologie potrebbe però esserci un'inversione di tendenza
Oltre mille imprese nel segno della ricerca	26.11.2010	15	Economia	Giovani - sviluppo - patto - parti sociali	Dal 2003 al 2009, 1.018 imprese marchigiane hanno beneficiato di contributi regionali a sostegno degli investimenti in ricerca e innovazione
I riflessi della crisi nel nostro territorio	29.11.2010	11	Economia	Crisi - territorio - occupazione	I riflessi della crisi sul territorio, le prospettive economiche e del lavoro nel futuro della provincia anconetana. Di questo si è parlato in una serata organizzata per mettere a confronto imprenditori e lavoratori della zona

**Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parola chiave</b>	<b>Tesi</b>
Cresce la fiducia della imprese	18.02.2010	12	Economia	Crisi - ripresa - fiducia - imprese - fiducia	Sul territorio si punta alla qualità per il superamento della crisi, la cui morsa sembra finalmente allentarsi. Secondo il rapporto Uni-credit ci sono segnali di ripresa la razionalizzazione dei costi è stata un'ottima strategia di resistenza
Fabbrica del sapere, là dove i piccoli combattono la crisi	20.02.2010	14	Economia	Formazione - Università - accordo	Per non restare nell'ombra delle valli e reagire alla crisi è necessario un cambio di prospettiva della classe dirigente. Un valido esempio è il progetto di Confindustria e Università Politecnica. Obiettivi: organizzazione, innovazione e più cervelli
Sostegno contro la crisi, politica attenta al sistema produttivo	23.02.2010	12	Economia	Crisi - politica locale - governo - produzione - ammortizzatori sociali	Secondo l'assessore regionale al Lavoro, Industria, Artigianato e Fonti rinnovabili: la Regione è vicina e attenta nei confronti del sistema produttivo locale, a latitare è stato piuttosto il governo nazionale che non ha messo in campo sostegni validi alle imprese
Tre ricette per combattere la crisi	02.03.2010	5	Politica	Politica - imprese - sostegno - produttività	Sostegno alle imprese e rilancio della produttività sono i temi cardine della campagna elettorale dei candidati alle elezioni regionali del 2010
In tre mosse la Cisl supera la crisi	03.03.2010	14	Economia	Crisi - sindacato - occupazione - integrazione	La Cisl Marche non ha dubbi sulle carte da giocare per vincere la partita della crisi, il segretario anconetano ai concetti di "fisco, occupazione e integrazione" associa "equo, dignitosa e solidale"

segue



**segue Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parola chiave</b>	<b>Tesi</b>
Il capoluogo in crisi di identità	30.03.2010	1	Editoriale	Ancona - classe dirigente - identità	La gente del capoluogo marchigiano non ha più volti di riferimento nella politica: è in piena crisi di identità, non ha uomini-faro, non si fida di nessuno. Da questo punto di vista l' <i>hinterland</i> ha una marcia in più
Consulenze e servizi per la formazione	24.07.2010	19	Economia	Formazione - imprenditori - servizi	Il miglior sostegno possibile al neo imprenditore nel suo nuovo percorso professionale, è questa l'offerta del Cna. Consulenza e assistenza gratuite per la messa a punto dell'idea del professionista
Sinergie per battere la crisi	16.01.2011	17	Economia	Crisi - sinergia - emergenza economica	Di fronte ad un taglio di trasferimenti statali di circa 150 mila euro, l'impegno degli imprenditori è quello di sostenere un confronto continuo con l'amministrazione comunale per riuscire a creare sinergie a favore delle famiglie, delle imprese e del territorio
Corsi di formazione e aggiornamento. La ricetta anticrisi di Conartigianato	27.01.2011	18	Economia	Formazione - imprenditori - progetti	Informarsi è la chiave per innovarsi. Formazione e aggiornamento sono ingredienti essenziali per un completo recupero dalla crisi. Conartigianato mette in campo una serie di proposte formative dedicate ai piccoli imprenditori
Insieme contro la crisi	05.02.2011	14	Economia	Unioncamere - Università - crisi - territorio - infrastrutture	Camere di commercio, università, imprese e istituzioni devono fare squadra per individuare prospettive di sviluppo, innovazioni, e dunque soluzioni per superare la crisi economica



### 6.1 Un impatto della crisi elevato, ma in corso di attenuazione

I rappresentanti della classe dirigente locale stimano che gli effetti della crisi sulle attività economiche del territorio provinciale siano stati “molto e/o abbastanza elevati” nel 94,8% dei casi (tab. 1). La percezione è dunque consistente, specie se si considera il dato più pronunciato (58,0%) che è tendenzialmente più alto che in altri casi come ad esempio Varese o Treviso, mentre l’influenza modesta della crisi resta sugli standard medi anche delle altre realtà locali.

Ci sono ovviamente dei fatti oggettivi e c’è una percezione soggettiva dell’influenza della crisi di cui bisogna tener conto per valutare questi dati esposti all’interno della tabella 1.

Se si articola il giudizio in maniera più approfondita, prendendo in considerazione il passaggio da un anno all’altro (tab. 2), è rilevabile un insieme di risposte ispirato al progressivo miglioramento nel tempo, anche se in maniera più “frenata” rispetto ad altri casi locali esaminati. L’andamento in meglio tende lievemente a crescere e il peggioramento a contrarsi soprattutto passando a considerare le previsioni per il 2011 rispetto al 2010, mentre stentano a migliorare i giudizi tra il 2009 e il 2010.

E il confronto con l’area di Bari collocherebbe il Salento in una posizione lievemente migliore: infatti secondo gli intervistati la provincia di Lecce presenterebbe un andamento più soddisfacente nel 55,2% dei casi rispetto all’area metropolitana, un andamento più o meno simile nel 31,6% e un andamento peggiore solo nel 13,2% dei casi (tab. 3).

Se gli effetti della crisi vengono misurati non più sulle attività economiche prese nel loro complesso bensì sulla condizione di vita delle famiglie (tab. 4), il risultato tende lievemente a peggiorare, mettendo in evidenza una debolezza maggiore del soggetto famiglia rispetto agli altri soggetti economici (almeno nella percezione delle persone intervistate).

**Tab. 1 - Effetti della crisi sulle attività economiche del territorio del Salento, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Torino	
- Ne hanno risentito molto	58,0	] 94,8
- Ne hanno risentito abbastanza	36,8	
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	2,6	
- Non ne hanno risentito per nulla (o quasi)	2,6	
- Non saprei dare una valutazione	-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 2 - Andamento da un anno all'altro delle attività economiche del territorio del Salento, nel loro complesso (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	] 13,2	2,6	] 13,2	2,6	] 31,6
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio	-		5,3		15,8	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	13,2		5,3		13,2	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	42,1	] 84,2	10,5	] 84,2	29,0	] 65,8
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	23,7		55,3		28,9	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	18,4		18,4		7,9	
- Non saprei dare una valutazione	2,6		2,6		2,6	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 3 - Confronto dell'andamento delle attività economiche del territorio del Salento, nel loro complesso con la realtà territoriale di Bari (val. %)**

Valutazione	Rispetto all'area di Bari		
- Lecce presenta un andamento molto migliore	15,8	]	55,2
- Lecce presenta un andamento un po' migliore	39,4		
- Lecce presenta un andamento più o meno simile	31,6	]	13,2
- Lecce presenta un andamento un po' peggiore	7,9		
- Lecce presenta un andamento decisamente peggiore	5,3		
- Non saprei dare una valutazione	11,1		
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 4 - Effetti della crisi economica sulle condizioni della vita delle famiglie del territorio del Salento (val. %)**

Valutazione	%		
- Ne hanno risentito molto	52,7	]	97,4
- Ne hanno risentito abbastanza	44,7		
- Ne hanno risentito tutto sommato poco	2,6		
- Non saprei dare una valutazione	-		
Totale	100,0		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Il confronto dell'andamento delle condizioni di vita delle famiglie negli ultimi 3 anni (tab. 5) rimane ancora prevalentemente ancorato al peggioramento, pur migliorando un po', almeno nelle previsioni per il 2011: si valuta infatti che le condizioni sono peggiorate nel 2009 per il 78,9% degli intervistati, per il 97,4% nel 2010, scendendo al 68,4% per le previsioni 2011.

E tuttavia non c'è alcun dubbio che le condizioni di vita delle famiglie del territorio salentino rispetto alla realtà di Bari vengano valutate decisamente in maniera migliore rispetto alle condizioni dell'economia: infatti nel primo caso il 71,1% degli intervistati afferma che Lecce presenta condizioni di vita più positive rispetto a Bari contro il 55,2% delle condizioni economiche (cfr. rispettivamente i dati della tabella 6 contro quelli della tabella 3). Mentre è difficile trovare consenso apprezzabile sulle eventuali

condizioni peggiorative delle famiglie del Salento rispetto a Bari: 5,2% contro 13,2% per l'andamento dell'economia (sempre facendo il confronto tra le due tabelle appena richiamate).

**Tab. 5 - Andamento da un anno all'altro delle condizioni di vita delle famiglie del territorio del Salento (val. %)**

Valutazione	Nel 2009 rispetto al 2008		Nel 2010 rispetto al 2009		Nel 2011 rispetto al 2010 (previsioni)	
- Sono andate/Andranno molto meglio	-	21,1	-	2,6	5,3	31,6
- Sono andate/Andranno abbastanza meglio	7,9		-		10,5	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	13,2		2,6		15,8	
- Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	26,3	78,9	18,4	97,4	18,4	68,4
- Sono rimaste/Rimarranno un po' peggio	44,7		52,7		36,8	
- Sono rimaste/Rimarranno molto peggio	7,9		26,3		13,2	
- Non saprei dare una valutazione	-		-		-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 6 - Confronto delle condizioni di vita delle famiglie del territorio del Salento con la realtà territoriale di Bari (val. %)**

Valutazione	%	
- Lecce presenta condizioni di vita molto migliori	10,5	71,1
- Lecce presenta condizioni di vita un po' migliori	60,6	
- Lecce presenta condizioni di vita più o meno simili	23,7	
- Lecce presenta condizioni di vita un po' peggiori	2,6	
- Lecce presenta condizioni di vita decisamente peggiori	2,6	
- Non saprei dare una valutazione	-	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 6.2 Una reattività parziale e frammentata da parte della classe dirigente

Si è poi voluto misurare quale sia stata e sia la voglia e la capacità di reazione rispetto alla crisi attuale da parte dei diversi segmenti delle classi dirigenti del Salento, nonché del loro insieme (tab. 7).

Va detto subito che balza agli occhi come ci sia una divaricazione del tutto chiara tra il giudizio dato alle classi dirigenti prese nel loro insieme (da cui emergerebbe una voglia e una capacità di reazione decisamente bassa (che non supera il 30% di intervistati del *panel*), mentre tendenzialmente più alta apparirebbe la reattività da parte di alcuni segmenti su cui si esprime un giudizio, relativamente parlando, più positivo: a eccezione tuttavia del sindacato, della classe dirigente politico-istituzionale e di quella della Pubblica Amministrazione.

Per essere più precisi, uno sguardo alla terza colonna della tabella 7:

- mostra un giudizio di reattività media “molto e/o abbastanza pronunciata” solo da parte del 28,9%, se si guarda al complesso della classe dirigente;
- mentre tale giudizio diventa più elevato, passando al 76,3% e al 73,6% se si considera la classe dirigente delle imprese e quella del sociale e in particolare quella del volontariato;
- il giudizio resta peraltro elevato anche per le associazioni di rappresentanza delle imprese (52,6%), relativamente elevato per la Chiesa e per i media (39,5%), per la classe dirigente della scuola, dell'università e della cultura (36,8%), mentre - come si è detto - scende decisamente per la classe dirigente del sindacato, della politica e della Pubblica Amministrazione.

La valutazione relativamente critica verrebbe anche confermata da quanto esposto nella successiva tabella 8 che riguarda l'esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente del Salento nell'affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi.

Infatti poco meno di 2/3 degli intervistati (63,2%) ritiene che tale strategia non esista per nulla perché non ci si pensa (18,4%) oppure perché ci sono difficoltà di varia natura che rendono difficile costruire tale strategia (44,8%).

Si aggiunga un 28,9% di intervistati che afferma che attualmente “se ne stia solo discutendo”, mentre un 7,9% ammette che “sono stati fatti dei passi avanti” oppure che “esiste una vera e propria strategia condivisa a tutti gli effetti”.

È del tutto evidente che dai dati richiamati (tab. 7 e tab. 8) comincia ad emergere uno dei fenomeni-chiave del Rapporto e cioè quello relativo alla difficoltà di far convergere i diversi segmenti di classe dirigente, in funzione delle risposte da dare, dei progetti da promuovere e degli obiettivi da perseguire per il territorio salentino (come si vedrà anche nei successivi paragrafi, e specialmente nel 6.6.).

**Tab. 7 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte dei diversi segmenti di classe dirigente del territorio del Salento (val. %)**

<b>Valutazione</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata + abbastanza pronunciata</b>	<b>Hanno una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata</b>	<b>Non hanno alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poca)</b>	<b>Non saprei dare una valutazione</b>	<b>Totale</b>
- Tutte le classi dirigenti nel loro insieme	0,0	28,9	28,9	63,2	0,0	7,9	100,0
- Classe dirigente delle imprese	15,8	60,5	76,3	21,1	0,0	2,6	100,0
- Classe dirigente del sociale (in particolare del mondo del volontariato)	18,4	55,2	73,6	21,1	0,0	5,3	100,0
- Classe dirigente delle associazioni di rappresentanza delle imprese	13,2	39,4	52,6	28,9	13,2	5,3	100,0
- Classe dirigente ecclesiale	5,3	34,2	39,5	28,9	15,8	15,8	100,0
- Classe dirigente dei media	0,0	39,5	39,5	39,5	10,5	10,5	100,0
- Classe dirigente della scuola, dell'università e della cultura	7,9	28,9	36,8	44,8	15,8	2,6	100,0
- Classe dirigente della rappresentanza sindacale	5,3	23,7	29,0	34,2	28,9	7,9	100,0
- Classe dirigente politico-istituzionale (locale, regionale, nazionale)	0,0	23,7	23,7	47,3	21,1	7,9	100,0
- Classe dirigente della Pubblica Amministrazione	7,9	7,9	15,8	42,1	36,8	5,3	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



**Tab. 8 - Esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente nel territorio del Salento, per affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi (val. %)**

Valutazione dell'esistenza	%		
- No, per nulla, perché non ci si pensa affatto	18,4	]	63,2
- No, perché difficoltà di varia natura rendono difficile costruire una strategia condivisa	44,8		
- Sì, ma se ne sta solo discutendo	28,9		
- Sì, si sono fatti dei passi avanti	5,3		
- Sì, si può dire che esista una vera e propria strategia condivisa	2,6		
- Non saprei dare una valutazione	-		
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

### 6.3 Un *sentiment* ripiegato da parte della popolazione

Allo scopo di completare l'analisi del tema della reattività si è voluto anche chiedere al *panel* quale sia - a suo giudizio - la voglia e la capacità di reazione rispetto alla crisi attuale da parte della popolazione presa nel suo insieme, sempre con riferimento all'intero territorio provinciale (tab. 9).

Anche in questo caso, come negli altri territori esaminati, si assiste a una sorta di "spaccatura" di valutazioni più o meno in due parti, visto che si ammette come:

- il 53,7% della popolazione mostri voglia e capacità di reagire in maniera "molto pronunciata" (21,1%) e/o "abbastanza pronunciata" (31,6%);
- e viceversa il 47,3% della popolazione non avrebbe che una voglia e una capacità di reazione molto limitata.

Tali dati tendono più o meno a confermare l'andamento anche delle altre realtà territoriali, ma certo questa volta la componente di reattività della popolazione sembrerebbe certamente più elevata, se si considera in particolare il dato della precedente tabella 7 in cui si affermava che le classi dirigenti prese nel loro insieme mostrerebbero una reattività significativa solo nel 28,9% dei casi. Sembrerebbe dunque esistere, nella percezione degli intervistati, una voglia e una capacità di reazione nella popolazione che potrebbe rappresentare una delle risorse presenti nel territorio forse non adeguatamente sfruttata (come si vedrà nel successivo paragrafo 6.5).

Per valutare ulteriormente gli atteggiamenti della popolazione residente si è anche voluto sottoporre al *panel* una sorta di scala, basata su una serie di "polarità", raggruppate a due a due, come risulta dalla tabella 10. Come si vede dall'ultima colonna i giudizi forniti delineano una situazione di *sentiment* collettivo:

- che vede innanzitutto prevalere gli aspetti problematici se non addirittura negativi, che raggruppano la maggior quantità di risposte fornite rispetto a quelli positivi;
- che, in particolare, sottolinea la presenza di atteggiamenti pronunciati di smarrimento e di insoddisfazione (con giudizi di accordo superiori al 90%) a cui seguono altri atteggiamenti, sempre problematici: di inquietudine (85,7%), di rabbia (82,9%) e di rassegnazione (80,5%);
- che indicano, con intensità un po' più contenuta, anche atteggiamenti di prudente attesa (70,3%), di delusione (66,7%), di negatività piuttosto che di positività (65,7%), di discontinuità (64,5%), non disgiunti da una certa sensazione di paura (62,8%).

Bisogna tener presente che tali valutazioni hanno degli evidenti limiti intrinseci, stante la loro stessa modalità di misurazione, ma permettono comunque di affinare almeno un po' i giudizi che la classe dirigente dà degli atteggiamenti della popolazione. In merito a questi ultimi va anche detto che 1/3 circa degli intervistati o più non trascurano anche di affermare che esistono pur sempre elementi di coraggio (37,2%), elementi che confermano la continuità (35,5%), elementi di positività (34,3%), elementi di speranza (33,3%) e anche di voglia di fare (29,7%).

**Tab. 9 - Valutazione della voglia e della capacità di reazione rispetto alla crisi da parte della popolazione del territorio del Salento (val. %)**

Valutazione	%
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata	21,1
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata	31,6
- La popolazione ha una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata	47,3
- La popolazione non ha alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poco)	
- Non saprei dare una valutazione	-
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio del Salento (val. %)**

Atteggiamenti "polari"	Condizioni materiali di oggi		
	Molto pronunciato	Abbastanza pronunciato	Molto + Abbastanza pronunciato
- Smarrimento	44,1	50,0	94,1
- Certezza	0,0	5,9	5,9
- Insoddisfazione	58,8	32,4	91,2
- Soddisfazione	0,0	8,8	8,8
- Inquietudine	48,6	37,1	85,7
- Tranquillità	2,9	11,4	14,3
- Rabbia	34,3	48,6	82,9
- Serenità	0,0	17,1	17,1
- Rassegnazione	22,2	58,3	80,5
- Entusiasmo	2,8	16,7	19,5
- Prudente attesa	29,7	40,6	70,3
- Voglia di fare	5,4	24,3	29,7
- Delusione	36,1	30,6	66,7
- Speranza	8,3	25,0	33,3

segue

**segue Tab. 10 - Valutazione del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio del Salento (val. %)**

Atteggiamenti "polari"	Condizioni materiali di oggi		
	Molto pronunciato	Abbastanza pronunciato	Molto + Abbastanza pronunciato
- Negatività	20,0	45,7	65,7
- Positività	5,7	28,6	34,3
- Sensazione di discontinuità/cambiamento	29,0	35,5	64,5
- Sensazione di continuità	9,7	25,8	35,5
- Paura	28,6	34,2	62,8
- Coraggio	2,9	34,3	37,2

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

È necessario prendere atto dunque che esiste un panorama intrecciato che tende nell'insieme ad assumere una dimensione preoccupata o quanto meno prudente: il che confermerebbe anche quanto emerso dalla precedente tabella 9 in termini di suddivisione in due delle opinioni, ma con qualche elemento di reattività non trascurabile da parte della popolazione.

## 6.4 Una certa divaricazione tra problemi percepiti e problemi realmente discussi<sup>1</sup>

È stata poi sottoposta agli intervistati una lista di problemi tra cui sceglierne alcuni (al massimo 4) che vengono valutati come maggiormente importanti. Come si vede dalla tabella 11 quelli ritenuti più significativi (e di cui si discute pubblicamente) hanno a che fare in grande parte con i temi della crisi sia in maniera diretta che indiretta, salvo uno che recupera le preoccupazioni in chiave di ambiente e di inquinamento. Infatti:

- al 1° posto vengono scelti esplicitamente i problemi di ripresa dell'economia (63,2% di addensamento di risposte);
- al 2° posto i problemi di occupazione e di Cassa Integrazione (60,5% di addensamento di risposte);
- al 3° posto i problemi per l'appunto di ambiente e di inquinamento (52,6% di addensamento di risposte);
- al 4° posto i problemi relativi al futuro dei giovani (31,6% di addensamento di risposte);
- e, di nuovo, ma questa volta al 5° posto i problemi di competitività delle imprese (26,3% di addensamento di risposte).

Seguono poi un'altra serie di problemi che vanno dalla gestione dei rifiuti (6° posto) a quelli della tutela di salute dei cittadini (7° posto, a pari merito del precedente), dai problemi di produttività delle imprese (8° posto), ai problemi di trasporto locale (9° posto), sino ai problemi di criminalità e sicurezza (10° posto), e così via.

Se poi si passa dalla prima alla seconda colonna della tabella 11, guardando anche ai problemi di cui non si discute abbastanza in chiave pubblica, si coglie un'altra priorità rispetto alla precedente, su cui evidentemente si vorrebbe porre un maggiore accento e si tratta:

- ancora e soprattutto dei problemi relativi al futuro dei giovani che viene collocato al 1° posto in assoluto (55,3% di addensamento di risposte);
- dei problemi di competitività delle imprese (al 2° posto, col 42,1% di addensamento di risposte);
- dei problemi relativi alla formazione (al 3° posto, col 39,5% di addensamento di risposte);
- dei problemi connessi all'eccesso di burocrazia (al 4° posto, col 34,2% di addensamento di risposte);
- dei problemi di produttività delle imprese (al 5° posto, col 31,6% di addensamento di risposte).

Seguono poi tutti gli altri come i problemi di assistenza agli anziani (6° posto), i problemi di ripresa dell'economia (7° posto, perché evidentemente se ne discute già molto pubblicamente), i problemi di trasporto (8° posto), i problemi di ambiente e inquinamento (9° posto), i problemi di gestione dei rifiuti (10° posto) e quindi tutti gli altri.

1. Cfr. a tale proposito anche quanto emerge dall'analisi stampa, di cui al paragrafo 6.8.

**Tab. 11 - Valutazione dei problemi più importanti del territorio del Salento (val. %)**

Problemi	Problemi importanti di cui si discute pubblicamente		Problemi di cui (purtroppo) non si discute pubblicamente	
- Problemi di ripresa dell'economia	1°	(63,2)	7°	(23,7)
- Problemi di occupazione e di Cassa Integrazione	2°	(60,5)	11°	(13,2)
- Problemi di ambiente e di inquinamento	3°	(52,6)	9°	(18,4)
- Problemi per il futuro dei giovani	4°	(31,6)	1°	(55,3)
- Problemi di competitività delle imprese	5°	(26,3)	2°	(42,1)
- Problemi di gestione dei rifiuti	6°	(23,7)	10°	(18,4)
- Problemi di tutela della salute dei cittadini	7°	(23,7)	12°	(13,2)
- Problemi di produttività delle imprese	8°	(21,1)	5°	(31,6)
- Problemi di trasporto locale	9°	(21,1)	8°	(23,7)
- Problemi di criminalità e sicurezza	10°	(18,4)	13°	(13,2)
- Problemi di istruzione	11°	(10,5)	3°	(39,5)
- Problemi di traffico	12°	(10,5)	14°	(7,9)
- Problemi di troppa burocrazia	13°	(7,9)	4°	(34,2)
- Problemi di casa	14°	(2,6)	15°	(7,9)
- Problemi di assistenza agli anziani	15°	(2,6)	6°	(31,6)
- Problemi di immigrazione		-	16°	(7,9)
- Altro		-		(2,6)

*Il totale non è uguale a 100 perché era possibile dare al massimo 4 risposte per ogni colonna*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

È evidente che l'andamento dell'economia e i problemi relativi al rafforzamento della medesima, unitamente alle prospettive future dei giovani sono molto presenti nelle persone che hanno dato i loro giudizi. E a proposito proprio dei giovani è stata effettuata anche un'ulteriore domanda i cui risultati sono contenuti nella successiva tabella 12. Era stato chiesto infatti quali fossero le prospettive future per i giovani residenti nel Salento e le risposte mostrano:

- da un lato, una previsione nettamente negativa circa la mobilità sociale discendente dei figli rispetto ai padri, per il 78,9%;
- e dall'altro, una previsione di mobilità orizzontale rispetto ai genitori, per il restante 21,1% di intervistati.

**Tab. 12 - Stima delle prospettive future dei giovani, con riferimento al territorio del Salento (val. %)**

Prospettive	%
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale migliore dei genitori	-
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale sostanzialmente simile a quella dei genitori	21,1
- I giovani avranno un lavoro e una posizione sociale tendenzialmente inferiore a quella dei genitori	78,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 6.5 Limiti e risorse del territorio di fronte alla "mutazione" in corso

Si è proceduto anche per il territorio del Salento ad analizzare gli "aspetti negativi" e gli "aspetti positivi" che sono stati riconosciuti esplicitamente dai componenti del *Focus Group* e quindi dagli stessi intervistati attraverso il questionario apposito.

Per quanto riguarda gli "aspetti negativi" (tab. 13) si sono raggruppate le osservazioni in due macro-componenti, di cui la prima è dedicata alle debolezze strutturali e culturali del territorio e la seconda ai limiti della classe dirigente.

Se si considera il primo raggruppamento si vede come esistano:

- delle debolezze legate alla marginalità geografica che rende il Salento una sorta di "isola" (63,1% di consensi);
- una certa influenza di eventuali attività malavitose (che sono valutate in maniera certo non marginale e pari al 47,4% di consensi);
- ma anche debolezze di tipo più culturale e di comportamento che hanno a che fare in particolare con i giovani: si è in presenza infatti di una certa fuga delle risorse umane migliori, in particolar modo se esse hanno studiato in altre università italiane e quindi sono tentate a rimanere stabilmente al di fuori del Salento (73,7% di consensi); il che si sposa anche con la difficoltà di percepire un futuro proprio da parte dei giovani, pur se si riconosce che in media che il Salento ha delle potenzialità maggiori di quanto non si pensasse in passato (86,8% di consensi!).

A tutto ciò si aggiungano anche due altri aspetti e cioè:

- una certa difficoltà nell'abbandonare la cultura di tipo assistenziale, peraltro tipica nel Mezzogiorno anche se si ammette che oggi "qualcosa si muove" (84,2% di consensi);
- e il forte individualismo che resta un tratto culturale di fondo delle persone che non aiuta certamente quando diventa eccessivo (76,3% di consensi).

Ma ci sono anche i limiti che possono essere riportati alle caratteristiche, agli atteggiamenti e ai comportamenti della classe dirigente (cfr. seconda parte della tabella 13). E a tale proposito appare subito evidente come il punto centrale, riconosciuto dalla quasi totalità degli intervistati (col 94,7% di consensi) sia proprio la mancanza di una "Idea di sviluppo", declinata esplicitamente per il Salento: non sembra esserci cioè, peraltro come negli altri territori esaminati, un impegno a immaginare, ragionare e progettare in vista di un progetto di medio periodo per il territorio.

Ma esiste anche un meccanismo forte di autoreferenzialità che si declina in maniera consistente e tale da far dire che:

- i ceti dirigenti tendono a riprodursi e a consolidarsi piuttosto che a convergere e a collaborare tra loro per lo sviluppo del Salento (84,2% di consensi);
- come pure si mette in luce l'esistenza di un forte "individualismo istituzionale" (che è un altro aspetto della autoreferenzialità) da parte dei Comuni del Salento, che renderebbe difficile lanciare progetti condivisi e adottare politiche di interesse collettivo (84,2% di consensi).



Ci sono poi altri aspetti negativi che hanno a che fare con la classe dirigente o con una parte di essa. Ad esempio si ricordi come:

- sia difficile operare e “investire sull’ordinario”, essendo sempre tentati di aspettare il momento “straordinario” (peraltro non ci si può stupire più di tanto se si pensa a quanto avviene anche in altre realtà locali se non addirittura a livello nazionale) (76,2% di consensi);
- come la stessa Università del Salento che pure presenta dei pregi (come si vedrà nella successiva tabella 14) sembra abbia qualche difficoltà nell’“agganciare” adeguatamente il territorio rispetto ai bisogni che esso presenta (71,0% di consensi);
- e infine non va nemmeno dimenticato che può esistere una certa influenza sulle decisioni collettive da parte di *lobbies* ristrette, che possono piegare in un modo piuttosto che in un altro gli orientamenti adottati dall’insieme delle classi dirigenti salentine (e in tal caso la percentuale di consenso è molto consistente, toccando il 65,9% degli intervistati).

Se si passa ora agli “aspetti positivi” che sono stati individuati all’interno degli incontri effettuati (tab. 14) si può affermare che emerge un giudizio di fondo trasversale: l’esistenza di una certa reattività in crescita, presente sul territorio salentino e variamente diffusa. A tale proposito basti ricordare come:

- la quasi totalità degli intervistati (97,4%) riconosca che si percepisce un’immagine in crescita nel Salento, percepita come “terra attraente”;
- ci sia una sensazione che comincia a diffondersi anche nella popolazione oltre che nella classe dirigente circa le potenzialità che in realtà sono presenti in Salento (81,6% di consensi), le quali poi possono essere declinate sul fronte dello sviluppo turistico, magari a intreccio con l’agricoltura, con l’artigianato, con la rete dei centri storici e delle masserie e così via (89,5% di consensi).

Qualcosa dunque si sta muovendo nella cultura collettiva circa il “patrimonio salentino” da investire e da far fruttare adeguatamente, che assume anche aspetti giudicati magari in tono minore rispetto a quelli appena richiamati, ma pur tuttavia importanti. Si allude ad esempio:

- alla forte “creatività” che viene riconosciuta come una risorsa esplicita del territorio (57,9% di consensi);
- a una migliore attitudine a reagire da parte del Salento rispetto a qualche anno fa, al di fuori di atteggiamenti di indifferenza, di individualismo o di delusione (55,3% di consensi);
- agli sforzi positivi (con buoni obiettivi raggiunti) da parte dell’Università del Salento impegnata su alcuni aspetti di punta della ricerca tecnologica e su una apertura internazionale soddisfacente (55,3% di consensi);
- o addirittura alla propensione che talvolta si manifesta a rientrare nel Salento da parte di giovani che si sono laureati in università collocate al di fuori del territorio

(in tal caso - come si vede - la percentuale di consenso è molto più bassa, ma non del tutto inesistente: 28,9%).

Dopo le considerazioni avanzate circa gli aspetti negativi e positivi del territorio locale, bisogna dire che è altrettanto fondamentale guardare a quello che succede al di fuori, sia sul piano nazionale che su quello internazionale e globale. Per questo si è cercato di approfondire, tramite un'apposita domanda del questionario, le tematiche di questo tipo dibattute anche all'interno degli incontri avuti.

I risultati sono contenuti nella successiva tabella 15 e se si guarda ai livelli di consenso manifestati (cfr. terza colonna, relativa ai giudizi "molto + abbastanza d'accordo") si può ben dire che esiste una consapevolezza elevata del cambiamento dei giochi in corso da parte degli intervistati.

Non si ha esitazione infatti a riconoscere che "replicare non basta" e che bisogna uscire dai percorsi già battuti sia nell'analisi che nelle proposte sia negli atteggiamenti che negli obiettivi da perseguire.

Infatti:

- una proporzione rispettivamente del 94,8% e del 94,7% ribadisce come fare "mutazione" significhi rifiutare di replicare i modelli precedenti: sia a livello di sviluppo territoriale (aprendo una stagione straordinaria, sulla produttività e sulla competitività dell'area presa nel suo complesso) sia abbandonando la replica del modello da parte delle aziende stesse che devono a loro volta agire sul piano della crescita della produttività e della competitività che loro compete;
- la totalità degli intervistati (100%) riconosce che bisogna mettere in atto uno sforzo straordinario di "mutazione" delle imprese e del territorio, anche sotto la spinta della crisi (finanziaria, prima e dell'economia reale, poi).

Ma fare "mutazione" profonda e generalizzata implica di saper promuovere una "intermediazione alta" tra le risorse economiche e territoriali disponibili, da un lato e le opportunità di sviluppo che possono esistere sul piano locale ma anche extralocale, dall'altro. A questo proposito si sottolinea (con percentuali sempre superiori al 90% ma che talvolta si avvicinano al 100%) come:

- occorra comprendere che l'impatto sul territorio dei processi di globalizzazione costituisce una risorsa, a patto di sapersi inserire positivamente in essi e non limitarsi a subirla, giocando così la partita che mette in relazione globale e locale in maniera evoluta;
- l'individualismo da solo non basti più, poiché serve una capacità pronunciata di mettersi in relazione tra soggetti diversi sia che si tratti di aziende, di istituzioni o di territori (superando quell'autoreferenzialità e quell'individualismo istituzionale, richiamati nella precedente tabella 13 nell'ambito dei cosiddetti "aspetti negativi");
- e infine si faccia evidente come la riduzione e il controllo della spesa pubblica siano fondamentali ma non bastino da soli poiché bisogna saper adottare una strategia

Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni aspetti negativi che riguardano il territorio del Salento (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>DEBOLEZZE STRUTTURALI E CULTURALI DEL TERRITORIO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- La difficoltà nel percepire un futuro possibile (specie da parte dei giovani), pur in presenza delle potenzialità del Salento</li><li>- La difficoltà nell'abbandonare una certa sottocultura assistenziale (anche se qualcosa si muove)</li><li>- Il forte individualismo come tratto culturale di fondo delle persone</li><li>- La fuga delle risorse umane migliori, specie se hanno studiato in altre Università italiane</li><li>- La marginalità geografica del territorio che rende il Salento una sorta di "isola"</li><li>- L'influenza sul territorio di eventuali attività malavitose</li></ul>	26,3  28,9 23,7  18,4 15,8 7,9	60,5  55,3 52,6  55,3 47,3 39,5	86,8  84,2 76,3  73,7 63,1 47,4	13,2  15,8 23,7  26,3 36,9 52,6	0,0  0,0 0,0  0,0 0,0 0,0	100,0  100,0 100,0  100,0 100,0 100,0
<b>LIMITI DELLA CLASSE DIRIGENTE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- La mancanza di una vera e propria "Idea di sviluppo" per il Salento</li><li>- Una eccessiva autoreferenzialità dei ceti dirigenti che tendono a riprodursi e a consolidarsi più che a convergere e a collaborare tra loro per lo sviluppo del Salento</li><li>- Il forte individualismo istituzionale dei Comuni del Salento, che rende difficile lanciare progetti comuni e adottare politiche di comune interesse</li></ul>	52,6  57,9  28,9	42,1  26,3  55,3	94,7  84,2  84,2	5,3  15,8  15,8	0,0  0,0  0,0	100,0  100,0  100,0

segue

segue Tab. 13 - Livello di accordo circa alcuni *aspetti negativi* che riguardano il territorio del Salento (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abba- stanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- La resistenza ad investire sull'"ordinario", aspettando sempre il momento "straordinario"	34,2	42,0	76,2	18,5	5,3	100,0
- La difficoltà dell'Università del Salento nell'"aggianciare" adeguatamente il territorio rispetto ai suoi bisogni reali	18,4	52,6	71,0	29,0	0,0	100,0
- L'eventuale peso nelle decisioni delle lobbies ristrette	18,4	47,5	65,9	31,5	2,6	100,0

Fuente: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fonditingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

Tab. 14 - Livello di accordo circa alcuni aspetti positivi che riguardano il territorio del Salento (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>UNA REATTIVITÀ IN CRESCITA</b>						
- L'esistenza di un'immagine in crescita del Salento come terra attraente	50,0	47,4	97,4	2,6	0,0	100,0
- Le potenzialità derivanti dallo sviluppo turistico, a intreccio con l'agricoltura, l'artigianato, la rete dei centri storici, le masserie, ecc.	34,2	55,3	89,5	10,5	0,0	100,0
- La sensazione che comincia a diffondersi circa le potenzialità presenti in Salento	21,1	60,5	81,6	18,4	0,0	100,0
- Una forte "creatività" come risorsa del territorio	15,8	42,1	57,9	42,1	0,0	100,0
- Una migliore attitudine a reagire da parte del territorio, rispetto a qualche anno fa	7,9	47,4	55,3	44,7	0,0	100,0
- La presenza dell'Università del Salento che mostra un buon impegno sul fronte della ricerca tecnologica e una certa apertura internazionale	13,2	42,1	55,3	44,7	0,0	100,0
- La propensione (quando esiste) a ritornare nel Salento da parte dei giovani che si sono laureati in Università collocate fuori dal territorio	0,0	28,9	28,9	68,5	2,6	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fondingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

di crescita esplicita che conduca al di là della crisi, in una logica non solo emergenziale ma guardando anche al futuro del dopo-crisi.

Va da sé che fare "intermediazione alta" implica anche di uscire dalla pura dimensione economica della crescita per preoccuparsi del parallelo sviluppo della coesione sociale (come sottolinea l'ultimo gruppo di *item* della tabella 15). Infatti vi si afferma che:

- la riduzione pura e semplice delle attese sociali che oggi sta avvenendo (con meno occupazione, meno reddito e più responsabilità e oneri per le famiglie per quanto riguarda un *Welfare* in contrazione, ecc.) deve essere compensata da un'idea di sviluppo condivisa che apra nuove possibilità e speranze di crescita economica e di qualità della convivenza, quale condizione di una legittimazione necessaria di una buona classe dirigente dallo sguardo "lungo" (97,4% di consensi);
- e quanto appena ricordato viene ribadito dal fatto che siamo ormai entrati in una fase di sviluppo assolutamente di tipo "selettivo", molto più esigente e discriminante rispetto a quello che ci ha permesso di crescere nei passati quarant'anni, basati su una logica molto più "inclusiva" e quindi facile e dalle ali larghe (le quali permettevano di far volare anche soggetti relativamente deboli, come invece oggi non è più possibile fare con ali più ristrette a disposizione e con opportunità maggiormente sofisticate ed esigenti da cogliere) (92,1% di consensi).

Non si può non riconoscere che i risultati contenuti nella tabella 15 indichino come ci sia una sensibilità rilevante da parte della classe dirigente intervistata circa l'intreccio stretto che oggi si deve affrontare nel governare la realtà locale come pure quella nazionale: uscendo dalla pura e semplice replica del modello di sviluppo conosciuto ed entrando in una fase nuova e più complessa di sviluppo economico e parallelamente di sviluppo sociale.

Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio del Salento (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>SUPERARE LA "REPLICA" DEL MODELLO</b> - Il ritorno all'economia reale e al valore del territorio, dopo lo scoppio della bolla finanziaria non bastano: serve uno sforzo straordinario di "mutazione" delle imprese e del territorio - La "replica" del modello di sviluppo territoriale non basta: serve aprire una stagione straordinaria su produttività e competitività del territorio preso nel suo complesso, al di là delle imprese (sul piano delle infrastrutture materiali e di quelle immateriali, come la Pubblica Amministrazione, la formazione, la ricerca, ecc.) - La "replica" del modello di sviluppo sin qui conosciuto dalle aziende non basta: serve aprire una stagione straordinaria sul tema della produttività e della competitività delle imprese	50,0	50,0	100,0	0,0	0,0	100,0
	68,5	26,3	94,8	2,6	2,6	100,0
	52,6	42,1	94,7	0,0	5,3	100,0
<b>FARE "INTERMEDIAZIONE ALTA" TRA RISORSE ECONOMICHE E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO</b> - L'individualismo da solo non basta più: serve una forte capacità di mettersi in relazione tra soggetti diversi (tra aziende, tra istituzioni, tra territori) - E inoltre occorre comprendere l'impatto sul territorio dei processi di globalizzazione, in modo da inserirsi positivamente in essi e non limitarsi a subirli (mettendo così in relazione globale e locale)	76,3	21,1	97,4	2,6	0,0	100,0
	60,6	36,8	97,4	2,6	0,0	100,0

segue

segue Tab. 15 - Opinioni sulle esigenze che interessano l'Italia, ma anche il territorio del Salento (val. %)

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abba- stanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
- La riduzione e il controllo della spesa pubblica non bastano: serve adottare una strategia di crescita esplicita che ci conduca al di là della crisi	86,8	5,3	92,1	7,9	0,0	100,0
<b>PROMUOVERE LA COESIONE SOCIALE</b>						
- La riduzione pura e semplice delle attese sociali (meno occupazione, meno reddito, più responsabilità e oneri familiari per il <i>Welfare</i> , ecc.) rispetto al passato non basta: serve proporre un'idea di sviluppo che apra nuove possibilità di crescita economica e di qualità della convivenza, anche se diverse rispetto a quelle precedentemente conosciute	55,3	42,1	97,4	2,6	0,0	100,0
- Tuttavia parlare anche di crescita non basta: serve mettere l'accento sullo sviluppo, inteso nel senso più completo del termine (includendovi anche la coesione sociale, tanto più che siamo entrati in una fase di sviluppo molto "selettivo" rispetto a quelle precedentemente conosciute	60,5	31,6	92,1	7,9	0,0	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



## 6.6 La inadeguata attenzione per il tema classe dirigente e la difficile collaborazione tra élite diverse

Uno dei compiti della classe dirigente è quello di mettere costantemente sotto osservazione se stessa e i propri meccanismi di formazione, selezione, ricambio ma anche di comportamento quotidiano.

Per questo si è chiesto al *panel* se nella realtà del Salento gli argomenti attinenti a questo tema siano fatti oggetto di pubblico dibattito e/o di iniziative operative conseguenti. Per quanto riguarda in particolare formazione, selezione e ricambio le risposte ottenute sono sintetizzate nella tabella 16, la quale esprime le valutazioni seguenti:

- 1) il tema non sembra essere presente per nulla (o quasi) nell'Agenda Pubblica locale secondo il 34,2% degli intervistati: il che significa che si dà per scontato o si percepisce l'argomento come un problema, ma senza trovare la sede e le modalità di discussione adeguate;
- 2) qualora invece del tema se ne parli in chiave pubblica (nel 65,8% dei casi), ciò non significa che il tutto avvenga attraverso modalità appropriate. Infatti ci si può accontentare di avanzare per lo più delle "lamentele" generiche secondo quanto affermano gli intervistati:
  - o perché si sottolineano le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente esistenti, diversi dal proprio e - di solito - senza criticare quest'ultimo (21,1% di addensamento di risposte);
  - o perché ci si limita ad affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta (18,4% di addensamento di risposte);
  - o ancora perché si richiamano eventualmente le inadeguatezze dei propri colleghi appartenenti allo stesso gruppo di classe dirigente e mai quelle proprie (ma in questo caso si ammette che questo tipo di comportamento è del tutto marginale, manifestando solo il 2,6% di addensamento di risposte in proposito).

Al di là delle eventuali lamentele ci si può chiedere se esista un'assunzione di responsabilità sull'argomento e allora a questo proposito gli intervistati riconoscono che:

- si è sovente restii (ed anzi questa è la modalità più frequente, visto che presenta il 36,8% di addensamenti di risposte) nel promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé;
- non si intraprendono azioni o progetti in tema di classe dirigente e di relativa formazione, selezione e rinnovamento (26,3% di addensamento di risposte);
- si ritiene che ci sia qualcun altro che si deve occupare della creazione della nuova classe dirigente e non anche se stessi (23,7% di addensamento di risposte);
- non si pensa che ciascun segmento di classe dirigente ha anche l'onere di generare a sua volta nuova classe dirigente (21,1% di addensamento di risposte);
- si applicano le regole dello *spoils system*, sperando che questo risolva il problema di avere a disposizione nuova classe dirigente (13,2% di addensamento di risposte) stimando evidentemente che basti cambiare le facce per cambiare anche le idee...

**Tab. 16 - Presenza nell'Agenda Pubblica del tema Classe Dirigente (formazione, selezione e ricambio) (val. %)**

Valutazioni	%	
- No, non se ne discute per nulla (o quasi) in chiave pubblica		34,2
- Sì, se ne parla in chiave pubblica, ma:		65,8
<b>AVANZANDO PER LO PIÙ "LAMENTELE":</b>		
- Sottolineando le inefficienze degli altri gruppi di classe dirigente, diversi dal proprio (e senza criticare quest'ultimo)	1°	(21,1)
- Limitandosi ad affermare che "la classe dirigente non è più quella di una volta"	2°	(18,4)
- Richiamando le inadeguatezze dei propri colleghi appartenenti allo stesso gruppo di classe dirigente (e mai se stessi)	3°	(2,6)
<b>STENTANDO AD ASSUMERSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Essendo restii nel promuovere i giovani talenti che ognuno ha o dovrebbe avere attorno a sé	1°	(36,8)
- Non intraprendendo alcuna azione o progetto in proposito	2°	(26,3)
- Ritenendo che c'è sempre qualcun altro che si deve occupare della creazione di nuova classe dirigente	3°	(23,7)
- Non pensando che ciascun gruppo di classe dirigente ha anche l'onere di generare a sua volta nuova classe dirigente	4°	(21,1)
- Applicando la regole dello <i>spoil system</i> , sperando che questo risolva il problema di avere a disposizione nuova classe dirigente	5°	(13,2)
<b>ASSUMENDOSI LE PROPRIE RESPONSABILITÀ:</b>		
- Avviando qualche iniziativa o qualche progetto, volti a realizzare specifiche iniziative di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente	1°	(2,6)

*Il totale delle opzioni legate a "Avanzando per lo più lamentale", "Stentando ad assumersi le proprie responsabilità" e "Assumendosi le proprie responsabilità" non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte.*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

Come si vede, al di là del lamentarsi e dell'evidenziare inadeguatezze presenti negli altri gruppi di classe dirigente, mancano poi quell'insieme di azioni concrete che manifesterebbero un'assunzione di responsabilità in tema di formazione, selezione e rinnovamento delle nuove leve: peraltro va anche detto che ciò è quello che mediamente si è rilevato anche nelle altre realtà locali esaminate come pure a livello nazionale;

- 3) si ammette (con un addensamento di risposte del tutto marginale, pari al 2,6%) che sul tema esiste tuttavia qualche assunzione di responsabilità, visto che l'avvio di qualche iniziativa o di qualche progetto, diretti a realizzare specifiche iniziative di formazione, selezione e ricambio della classe dirigente in fondo esiste.

Il tema dunque occupa un ambito marginale dell'Agenda Pubblica ed è vissuto con modalità non propriamente adeguate. A questo punto è lecito chiedersi quali siano

allora i comportamenti concreti che l'élite locale ammette di porre in atto nello svolgimento della propria attività. Anche perché sintomi di problemi relativi alla difficoltà di realizzare una buona collaborazione tra i diversi segmenti di classe dirigente sono emersi già dai paragrafi precedenti, come è emerso ad esempio:

- nella precedente tabella 8, nella quale si è visto come quasi i 2/3 degli intervistati ammetta che non esiste una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente per affrontare la crisi e il successivo dopo-crisi;
- oppure quando si è evidenziato nella precedente tabella 13 che non esiste una vera e propria "Idea di Sviluppo" per il Salento, cui si accompagna un'elevata "auto-referenzialità" dei ceti dirigenti.

Tornando allora al tema dei comportamenti dichiarati dagli intervistati (tab. 17), si ha una conferma di una sostanziale difficoltà a stabilire una buona relazionalità tra i soggetti collettivi che peraltro è manifestamente presente in tutti i territori locali esaminati e probabilmente anche nelle altre situazioni locali del Paese.

Si ammette innanzitutto un dato fondamentale: non esiste nell'Agenda Pubblica in maniera esplicita il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente (92,1% di consensi).

Ma al di là di questo si rileva anche:

- una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente (92,1% di consensi);
- la mancanza di una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio, non condizionata da interessi di parte, in una logica che deve guardare necessariamente al medio periodo (89,5%);
- la presenza di troppi "Tavoli" che finiscono per frammentare e disperdere energie (89,4% di consensi);
- qualora ci siano dei progetti, la difficoltà trovare il momento pubblico della validazione e della misurazione dei risultati ottenuti (81,5% di consensi);
- insomma la tentazione, da parte di ogni segmento di classe dirigente, di lanciare le proprie iniziative ma di "non voler essere disturbato" a tale proposito (81,5% di consensi);
- e non di raro, qualora venga promosso un progetto che abbia obiettivi comuni in favore del territorio, il rischio di dover fronteggiare troppo facili contrapposizioni da parte degli altri soggetti collettivi che possono esercitare ampiamente il loro "diritto di veto" (65,8% di consensi);
- si aggiunga la presenza di un meccanismo implicito, proprio peraltro di tutti i localismi, secondo cui "nessuno è profeta in Patria" (50,0% di consensi).

Come si vede l'autocoscienza della classe dirigente circa possibili meccanismi impropri non è affatto di basso livello, visto che essa riconosce i propri limiti non solo rispetto al tema in sé ma anche rispetto ai propri comportamenti concreti. Il che fa pensare che dovrebbe anche esistere uno sforzo comune e consapevole che aiuta a compiere un passo avanti (come peraltro emerge nel paragrafo successivo).

**Tab. 17 - Caratteristiche di comportamento della classe dirigente del territorio del Salento (val. %)**

<b>Affermazioni</b>	<b>Molto d'accordo</b>	<b>Abbastanza d'accordo</b>	<b>Molto + Abbastanza d'accordo</b>	<b>Poco + Per nulla d'accordo</b>	<b>Non saprei dare una valutazione</b>	<b>Totale</b>
- Non ci si è fatti carico di iscrivere nell'Agenda Pubblica il tema della classe dirigente (formazione, selezione e ricambio)	55,3	36,8	92,1	5,3	2,6	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente	21,1	71,0	92,1	2,6	5,3	100,0
- Manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio, non condizionata da interessi di parte	55,3	34,2	89,5	7,9	2,6	100,0
- Spesso ci sono troppe iniziative formali di convergenza (tanti "Tavoli") che finiscono con l'essere troppo numerose e frammentate, con dispersione di energie e di risorse	47,3	42,1	89,4	5,3	5,3	100,0
- C'è anche capacità di promuovere nuovi progetti che però non sempre trovano il loro momento conclusivo con una pubblica validazione e misurazione dei risultati ottenuti	28,9	52,6	81,5	13,2	5,3	100,0
- Dal punto di vista concreto ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative e "non vuole essere disturbato" a questo proposito	23,7	57,8	81,5	13,2	5,3	100,0
- C'è una scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio	31,6	44,8	76,4	21,0	2,6	100,0
- Quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi (vince il "diritto di veto")	28,9	36,9	65,8	28,9	5,3	100,0
- Nella realtà locale vige il principio che "nessuno è profeta in Patria"	18,4	31,6	50,0	42,1	7,9	100,0

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISFondingenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 18 - Atteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio del Salento, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

Affermazioni	Molto d'accordo	Abbastanza d'accordo	Molto + Abbastanza d'accordo	Poco + Per nulla d'accordo	Non saprei dare una valutazione	Totale
<b>ACCETTARE LA "MUTAZIONE"</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Una classe dirigente è tale se sa riconoscere le novità e accompagnare le necessarie discontinuità, prendendosi le responsabilità che ne derivano</li><li>- La crisi attuale e le esigenze di profonda "mutazione" che essa comporta possono costituire una buona occasione per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente</li></ul>	79,0	18,4	97,4	0,0	2,6	100,0
<b>METTERE AL CENTRO IL TEMA "CLASSE DIRIGENTE" E LA CAPACITÀ DI FARE ALLEANZE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- La responsabilità di creare nuova classe dirigente fa capo a tutti i gruppi della classe dirigente oggi esistenti (quello politico-istituzionale, quello economico, quello della rappresentanza degli interessi d'impresa, quello della rappresentanza degli interessi dei lavoratori, quello che fa capo al sociale, quello che fa capo alla Pubblica Amministrazione, quello che fa capo alla formazione e alla cultura, quello che fa capo ai media, ecc.)</li><li>- Il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente deve essere messo esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale</li><li>- La classe dirigente deve operare essenzialmente nell'interesse collettivo e quindi deve saper promuovere esercizi continui di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi di classe dirigente e tra questi ultimi e l'intera popolazione</li></ul>	42,1	47,4	89,5	10,5	0,0	100,0
	68,5	26,3	94,8	2,6	2,6	100,0
	73,6	21,1	94,7	5,3	0,0	100,0
	63,2	28,9	92,1	7,9	0,0	100,0

segue

segue Tab. 18 - **Arteggiamenti necessari che dovrebbero far capo alla classe dirigente del territorio del Salento, per affrontare adeguatamente le esigenze che il ruolo richiede (val. %)**

<b>Affermazioni</b>	<b>Molto d'accordo</b>	<b>Abbastanza d'accordo</b>	<b>Molto + Abbastanza d'accordo</b>	<b>Poco + Per nulla d'accordo</b>	<b>Non saprei dare una valutazione</b>	<b>Totale</b>
<b>RISTABILIRE UN CIRCUITO DI FORMAZIONE SUL CAMPO</b>						
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente sui problemi veri e di interesse comune che il territorio esprime	50,0	34,2	84,2	15,8	0,0	<b>100,0</b>
- La nuova classe dirigente si forma essenzialmente per affiancamento rispetto a una buona o almeno discreta classe dirigente già inserita	13,2	39,5	52,7	44,7	2,6	<b>100,0</b>

Fonte: *AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondiregenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

## 6.7 L'esigenza condivisa di un salto di consapevolezza e di comportamenti

Nella tabella 18 sono contenute le valutazioni fornite dal *panel* circa gli atteggiamenti necessari che la classe dirigente potrebbe/dovrebbe assumere al fine di esercitare adeguatamente il proprio ruolo.

Il primo gruppo di *item* sottolinea la consapevolezza di dover accettare la "mutazione" in corso, visto che:

- il 97,4% degli intervistati ammette che una classe dirigente è tale se sa riconoscere le novità e accompagnare le necessarie discontinuità, prendendosi le responsabilità che ne derivano;
- e che la crisi attuale può essere una buona occasione per affrontare esplicitamente anche il tema della classe dirigente (89,5% di consensi).

Con la stessa intensità di consensi il *panel* sottolinea come sia necessario agire sui comportamenti, accettando che:

- la responsabilità di creare nuova classe dirigente faccia capo effettivamente a ciascun gruppo di essa, sia esso politico-istituzionale, economico, di rappresentanza degli interessi, ecc. (94,8% di consensi);
- il tema della formazione, selezione e ricambio della classe dirigente debba essere messo esplicitamente nell'Agenda Pubblica locale in modo da poterlo affrontare di comune accordo (94,7% di consensi);
- è necessario anche che la classe dirigente promuova esercizi continui di convergenza e di alleanza tra i diversi gruppi dell'élite locale e tra questi ultimi e l'intera popolazione, per coinvolgere il consenso e i comportamenti della medesima (92,1% di adesioni a tale affermazione).

Infine, per quanto riguarda proprio specificamente il tema della formazione:

- si ribadisce come la classe dirigente si formi essenzialmente sui problemi di interesse comune che il territorio esprime (e su questo l'adesione è del tutto elevata e pari all'84,2%);
- ma anche come la nuova élite si formi soprattutto per "affiancamento" rispetto a una buona o almeno discreta classe dirigente che risulti già inserita, piuttosto che su un piano teorico formativo sia esso quello dell'università o dei tanti Master post-laurea: un buon corso di studi è pur sempre fondamentale, ma certo non bastevole a far fare quel salto che serve per affrontare i problemi in via diretta, specie se si può godere dell'affiancamento a esponenti della classe dirigente di qualche valore (un livello di consenso più limitato, ma certo non trascurabile è stato ottenuto anche in questo caso: 52,7% di consensi).

Peraltro con riferimento a quest'ultimo punto (la formazione per affiancamento) si è verificato anche quali possono essere (se esistono) dei luoghi presenti sul territorio locale oppure a livello nazionale, in cui oggi si stia formando, almeno secondo quanto

pensano gli intervistati, una nuova classe dirigente (e che magari non sono ancora ben percepiti ma pur tuttavia operano in concreto).

Le risposte contenute nella tabella 19 riconoscono che tali luoghi in qualche modo ci sono, almeno tra quelli elencati nella tabella stessa e sembrerebbero soprattutto concentrati, per quanto riguarda la realtà del Salento:

- all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici (al 1° posto, col 31,6% di addensamento di risposte);
- in alcuni ambiti universitari (al 2° posto, col 26,3% di addensamento di risposte);
- in alcune medie aziende più vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale (al 3° posto, col 18,4% di addensamento di risposte);
- e all'interno di alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore (al 4° posto, col 13,2% di addensamento di risposte).

Seguono poi altri ambiti ma con importanza decisamente minore come alcuni ordini professionali, alcune banche, alcune realtà sindacali.

Esiste poi una sostanziale coincidenza di vedute anche considerando il livello nazionale, visto che ai primi tre posti ci sono gli stessi luoghi di formazione ipotizzati per la realtà locale e cioè: associazioni di rappresentanza degli interessi economici, alcuni ambiti universitari, alcune medie aziende particolarmente. Solo che in questo caso si aggiunge, al 4° posto, l'ambito di alcune società particolarmente valide di consulenza strategica.

Un ultimo passo nell'analisi è stato quello di cogliere, nelle dichiarazioni dei singoli intervistati, quale sia l'identificazione dei medesimi con la classe dirigente del territorio e con quella nazionale.

La tabella 20 dà un'idea di questo tipo di identificazione, mostrando come una minoranza degli intervistati (8,4%) si senta parte effettiva della classe dirigente locale, mentre la maggioranza relativa (52,7%) si senta solo in parte moderata o minima componente di tale élite. A ciò si aggiunga il restante 38,9% che sottolinea la distanza rispetto a questa appartenenza.

Naturalmente l'identificazione con la classe dirigente nazionale da parte degli intervistati presenta livelli più contenuti, come evidenzia la seconda colonna della tabella 20.



**Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà del Salento (val. %)**

Luoghi eventuali	Nella realtà del Salento		In Italia
- No, non ci sono luoghi di questo tipo		28,9	15,8
- Sì, ci sono luoghi di questo tipo		60,6	65,8
- Sì, all'interno di alcune associazioni di rappresentanza degli interessi economici	1°	(31,6)	1° (23,7)
- Sì, in alcuni ambienti universitari	2°	(26,3)	3° (18,4)
- Sì, in alcune medie aziende più vitali e attente allo sviluppo del territorio e del sociale	3°	(18,4)	2° (21,1)
- Sì, all'interno di alcune associazioni sociali di volontariato e in genere del Terzo Settore	4°	(13,2)	5° (10,5)
- Sì, in alcuni ordini professionali	5°	(7,9)	11° (5,3)
- Sì, in alcune banche	6°	(5,3)	8° (7,9)
- Sì, all'interno di alcune realtà sindacali	7°	(5,3)	13° (2,6)
- Sì, in alcune realtà più dinamiche del localismo (fiere, fondazioni, camere di commercio, ecc.)	8°	(2,6)	12° (5,3)
- Sì, all'interno di alcune realtà ecclesiali	9°	(2,6)	14° (2,6)
- Sì, attorno ad alcune riviste di particolare valore	10°	(2,6)	15° (2,6)
- Sì, in alcuni comuni (ad altri enti locali) particolarmente dinamici	11°	(2,6)	6° (10,5)
- Sì, all'interno di alcune realtà della cooperazione	12°	(2,6)	-
- Sì, all'interno di alcune realtà di partito		-	7° (10,5)

segue

segue Tab. 19 - Esistenza di eventuali luoghi di formazione di una Classe Dirigente nella realtà del Salento (val. %)

Luoghi eventuali	Nella realtà del Salento	In Italia
- Sì, in alcune società di consulenza strategica	-	4° (13,2)
- Sì, in alcuni ambiti della finanza	-	9° (7,9)
- Sì, in alcune scuole di formazione politica	-	10° (7,9)
- Altro	-	-
- Non saprei dare una valutazione	(10,5)	(18,4)

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondiregenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 20 - Identificazione dell'intervistato con la classe dirigente del territorio del Salento e con quella nazionale (val. %)**

Identificazione	Identificazione con la classe dirigente del Salento		Identificazione con la classe dirigente italiana	
- Completa sovrapposizione	-	8,4	-	8,3
- Sovrapposizione molto grande	5,6		-	
- Abbondante sovrapposizione	2,8		8,3	
- Sovrapposizione moderata	27,7	52,7	13,9	44,4
- Sovrapposizione piccola	13,9		11,1	
- Sovrapposizione molto piccola	11,1		19,4	
- Vicine, ma separate	25,0	38,9	5,6	47,3
- Lontane	13,9		41,7	
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>		<b>100,0</b>	

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

## 6.8 Il dibattito pubblico sui problemi del territorio e della classe dirigente del Salento, attraverso l'analisi della stampa locale<sup>2</sup>

### *L'andamento della crisi*

In un anno di articoli pubblicati sul quotidiano locale più diffuso - *La Gazzetta del Mezzogiorno* - la reazione del Salento alla crisi economica. Un'analisi stampa che parte da un'ottica interna al territorio per capirne al meglio le gioie e i dolori.

Nell'arco degli ultimi 12 mesi la Puglia non è riuscita a sottrarsi al complesso momento che attraversa l'intera economia italiana. Dalla disamina degli articoli pubblicati dal quotidiano si evince una situazione complicata: all'alba del 2011 sono ancora molte le aziende in difficoltà a causa della riduzione delle commesse. Dalle colonne del quotidiano si legge che a Lecce e provincia è in dismissione forzata il 3,3% delle imprese e l'indebitamento delle aziende salentine ammonta a circa 4 miliardi di euro. Sono quasi 2000 gli occupati in meno e 8 milioni le ore di cassa integrazione richieste dalle imprese locali nel 2010, che si è confermato peggiore dei due anni precedenti.

I settori più a rischio sono gli stessi delle altre realtà industriali nazionali, metalmeccanico e tessile in testa, seguiti a ruota dall'edilizia. Quest'ultimo settore paga lo scotto del blocco degli investimenti statali in opere pubbliche, l'edilizia sembra non comparire più nell'agenda del governo, nonostante nel leccese il mercato immobiliare sia rimasto sempre abbastanza vivace e torni a crescere la domanda di abitazioni. Gli operatori chiedono con forza ai comuni un piano di salvataggio.

I cassaintegrati delle fabbriche in crisi sfogano la loro rabbia sulle istituzioni locali, ritenute colpevoli - non solo dagli operai - di averli lasciati soli. Si continua però a scommettere sui settori portanti dell'economia del Mezzogiorno: turismo e agricoltura in primis. Gli operatori di questi settori non perdono la fiducia nella ripresa e puntano sulla qualità e sull'internazionalizzazione, divenuti argomenti chiave di uno sviluppo che piano piano comincia a dare i suoi frutti.

### *I problemi-chiave*

Fra i problemi chiave del territorio spicca, senza ombra di dubbio, l'antico fenomeno del lavoro nero. Dalle colonne del quotidiano i sindacati denunciano la necessità di contrastare al più presto l'irregolarità dei lavoratori, che insidia l'economia sana e il futuro dei lavoratori stessi. Il sistema economico è debole e bisogna puntare su un utilizzo strategico delle risorse comunitarie per stimolare la crescita del tessuto imprenditoriale. I primi risultati cominciano ad arrivare, si legge che nel Salento sono stati implementati i controlli di settore: multe, denunce e perfino sospensione dell'attività impen-

2. L'analisi stampa, curata da Maria Chiara Furlò (ricercatrice AMC), si è concentrata sugli articoli, apparsi negli ultimi dodici mesi sul quotidiano *La Gazzetta del Mezzogiorno*.

ditoriale. Queste le conseguenze dei controlli intrapresi da ispettori e carabinieri per arginare il fenomeno del lavoro sommerso.

Anche la classe dirigente politica locale fa la sua parte e a seguito di reiterate polemiche riguardanti le megaretribuzioni degli amministratori Leccesi - riportate dai media anche a livello nazionale - ha deciso di cominciare a tagliare i *benefit* a disposizione degli amministratori comunali dando così un valido esempio di volontà e di rinnovamento morale e un segno di vicinanza alla popolazione stremata dalla crisi.

Sulle famiglie, intanto, continua a pesare l'alto tasso di disoccupazione giovanile, l'Italia non è un paese per giovani e per loro non c'è ammortizzatore sociale che tenga, la cassa integrazione in questi casi è fatta dalla pensione dei genitori.

I dati Istat parlano fin troppo chiaro: sono oltre 2 milioni i giovani - fra i 15 ed i 29 anni - che non studiano, non lavorano e nemmeno cercano un'occupazione. Questi ragazzi vivono anche e soprattutto qui, sono molti quelli che lasciano le loro famiglie per andare a studiare o a lavorare fuori regione in cerca di un futuro migliore, tanti altri, invece, "attendono" che arrivi il loro momento, in un'ottica di assistenzialismo che non ha mai portato, e mai porterà, gli effetti sperati. Per non parlare dell'altissima disoccupazione femminile, morbo che affligge ormai l'intera nazione.

Qualcosa però sta cambiando, c'è fermento nelle istituzioni politiche locali e negli ambienti di rappresentanza sindacale e industriale. Nel Salento si comincia a dare spazio alle nuove generazioni e la classe dirigente - politica ed economica - comincia finalmente a riempire le sue file di under 40.

Il ricambio generazionale favorisce lo sviluppo e la voglia di cambiamento, vengono organizzati sempre più tavoli di lavoro e di incontro in cui si discute di innovazione, responsabilità e futuro delle imprese e del territorio, per fare squadra e affrontare con più forza e competenza i mercati internazionali.

Si approfondiscono le strategie aziendali più innovative attraverso un confronto continuo tra esperti, imprenditori rappresentanti delle istituzioni locali e del mondo della ricerca. Un'unione di intenti fra classe dirigente pubblica e privata, fra politica e imprese, che va ben oltre le chiacchiere e porta dritto verso i risultati.

La prova tangibile di questo clima di rinnovamento è la notizia - riportata lo scorso dicembre da *La Gazzetta del Mezzogiorno* - riguardante la recente assegnazione del Premio nazionale dell'Innovazione (Pni) a tre progetti ad altissimo contenuto tecnologico realizzati a Lecce e Bari.

Il territorio sotto analisi, in tempi molto ristretti, ha raggiunto traguardi di eccellenza nel campo dell'avanzamento tecnologico e scientifico grazie agli importanti investimenti effettuati in Ricerca & Sviluppo.

### *Il tema Classe Dirigente*

I temi dello sviluppo e della selezione della classe dirigente sono alla base della ricetta anticrisi leccese e vengono approfonditi dal punto di vista della qualità, della formazione e del concetto di squadra a tutti i livelli.

In difesa dei diritti dei giovani, gli strumenti più efficaci per riprendersi dalla crisi rimangono qualificazione e innovazione, perciò si dà la priorità ai lavoratori e alla loro formazione professionale, tema sul quale la Provincia di Lecce è considerata la prima in Puglia.

Il territorio punta a rendere il mercato del lavoro più competitivo, rafforzando le competenze dei disoccupati e investendo sul *life long learning*. Il piano di attuazione delle politiche formative del 2010 del capoluogo salentino ha destinato oltre 12 milioni di euro alla formazione professionale dei giovani con un duplice obiettivo: favorire l'accesso al mercato del lavoro e contemporaneamente contribuire allo sviluppo delle imprese locali.

Un'analisi stampa che mostra una classe dirigente rinnovata, cosciente e pronta a reagire con rabbia e determinazione alla sfida posta dalla crisi.

**Tav. 1 - L'andamento della crisi**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parola chiave</b>	<b>Tesi</b>
Edilizia, l'Ance Puglia chiede alla Regione un piano di salvataggio	22.01.2010	12	Economia	Edilizia - regione - lavori pubblici - sussidi	Gli operatori del settore si lamentano che l'edilizia non figuri nell'agenda del governo. Necessario un piano di salvataggio, richiedi sussidi ai comuni per i lavori pubblici
Crisi, Adelchi riesplode la rabbia e gli operai occupano il municipio	02.02.2010	15	Economia	Crisi - rabbia - operai - occupazione - comune	I cassaintegrati lasciano la fabbrica in crisi e sfogano la loro rabbia sulle istituzioni locali, considerate colpevoli di averli lasciati soli
Uva, fiducia sotto i tendoni nonostante la crisi dei campi	12.02.2010	10	Economia	Crisi - agricoltura - fiducia - ripresa - internazionalizzazione	Il sistema uva da tavola, nonostante la crisi, scommette su internazionalizzazione e qualità. La fiducia nella ripresa cresce fra gli operatori del settore
La Cgil in piazza contro la crisi	13.03.2010	7	Cronaca locale	Crisi - sindacati - lavoro - cassa integrazione - vertenze	La cassa integrazione è in aumento, almeno 46 le imprese in difficoltà nel leccese. Il 2010 si conferma peggiore dei due anni precedenti
La crisi indietreggia e il mattone riprende a «frire»	23.03.2010	19	Economia	Crisi - immobili - segnali di ripresa - crescita	Cresce la domanda di abitazioni, i dati di "Professione casa" fanno ben sperare per un 2010 positivo. A Lecce, torna a essere vivace il mercato immobiliare
«La crisi si combatte con un più facile accesso al credito»	03.07.2010	15	Economia	Crisi - credito - enti e associazioni - imprese	L'indebitamento delle aziende salentine ammonta a circa 4 miliardi di euro. Scendono in campo enti e associazioni per favorire l'accesso al credito delle imprese in difficoltà

segue

**segue Tav. 1 - L'andamento della crisi**

<b>Titolo</b>	<b>Data</b>	<b>Pagina</b>	<b>Settore/testatina</b>	<b>Parola chiave</b>	<b>Tesi</b>
Le imprese senza ossigeno. Ecco la mappa della crisi	25.10.2010	17	Economia	Crisi - imprese - metalmeccanico - tessile	Quasi 2000 occupati in meno e 8 milioni di ore di cassa integrazione nel salento. I settori più a rischio: Metalmeccanico e tessile
Biomasse, crisi più vicina. Alla scoperta i contrari	25.11.2010	15	Cronaca locale	Crisi - biomasse - salute - lavoro	Nella provincia di Lecce tavolo tecnico fra istituzioni e lavoratori. Si discute sulla salute del territorio e sulla salvaguardia dei posti di lavoro
Draghi punge il governo: «ora serve la crescita»	07.12.2010	21	Economia	Crisi - governo - crescita - stabilità finanziaria	Il governatore della Banca d'Italia torna a sponare alla crescita, elemento fondamentale come il rigore dei conti per la stabilità finanziaria
Crisi della Filanto, lavoratori e sindacati si affidano al Prefetto	14.12.2010	13	Cronaca locale	Crisi - lavoratori - sindacati - istituzioni	A Casarano (LE) preoccupata assemblea delle parti sociali coinvolte nella possibile chiusura di due importanti aziende manifatturiere
Puglia, sono 22 mila le imprese in crisi	23.01.2011	20	Economia	Crisi - imprese - commercio - settore manifatturiero	La Puglia non si sottrae al complesso momento che attraversa l'economia italiana. Molte le aziende in difficoltà per la riduzione delle commesse. A Lecce e provincia è in dismissione forzata il 3,3% delle aziende



**Tav. 2 - I problemi-chiave**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parola chiave	Tesi
«Contrasto necessario ma serve lo sviluppo»	21.02.2010	22	Economia	Sindacati - imprese - sostegno - sviluppo	Anche per i sindacati il fenomeno dell'irregolarità dei lavoratori insidia l'economia sana e il futuro dei lavoratori stessi. L'economia è debole, bisogna puntare su un utilizzo strategico delle risorse comunitarie per stimolare la crescita del tessuto imprenditoriale
Guerra al lavoro nero, sospese 16 imprese	21.02.2010	22	Economia	Lavoro nero - crisi - imprese - controlli - evasione fiscale	Giro di vite Salento: multe, denunce e perfino sospensione dell'attività imprenditoriale. Questo il risultato dei controlli di ispettori e carabinieri per arginare l'odioso fenomeno del lavoro nero
Lavoro autonomo, redditi come operai ed insegnanti	16.03.2010	27	Economia & finanza	Divario Nord-sud - reddito medio - fisco	Il dato che emerge con maggiore nettezza è il profondo divario fra i redditi dichiarati dai lavoratori autonomi del Nord e del Sud Italia. La Puglia fra le regioni più "povere"
«Qualità e innovazione per conquistare i mercati»	08.04.2010	12	Lecce città	Mercati - qualità - innovazione - strategia	Qualità, squadra, formazione e innovazione per affrontare in maniera sempre più forte i mercati internazionali. Questa è la ricetta anticrisi di Confindustria Lecce
Territorio, economia e innovazione. Questa sera confronto al «Tiziano»	25.05.2010	5	Lecce città	Territorio - eccellenza - tradizione - qualità - ripresa	Un incontro organizzato dalla banca Monte dei Paschi di Siena con la collaborazione de <i>Il Sole 24 Ore</i> , per approfondire le strategie aziendali più innovative attraverso un confronto tra esperti, imprenditori, rappresentanti delle istituzioni locali e del mondo della ricerca

segue

**segue Tav. 2 - I problemi-chiave**

<b>TITOLO</b>	<b>DATA</b>	<b>PAGINA</b>	<b>SETTORE/TESTATINA</b>	<b>PAROLA CHIAVE</b>	<b>TESI</b>
Lanciato «Salentoalavoro» un'idea per 52mila salentini	22.06.2010	7	Leccè città	Occupazione - progetto - sostegno - ricerca di lavoro	L'assessorato provinciale alle politiche del lavoro presenta un progetto per accompagnare i giovani salentini alla ricerca di un impiego. La missione: fornire servizi integrati per il sostegno personalizzato all'inserimento nel mondo del lavoro
Comitati itineranti dei giovani imprenditori pugliesi	25.09.2010	7	Leccè città	Giovani - imprenditori - salento	Per la prima volta un comitato regionale dei giovani imprenditori viene convocato fuori dalla sede di Bari. Il fatto che proprio da Lecce prenda il via una serie di appuntamenti itineranti è un gratificante segno di gratificazione per il gruppo di giovani salentino
Oggi assemblea dei giovani imprenditori	05.10.2010	16	Economia	Impresa - futuro - giovani - innovazione	Assemblea pubblica dei giovani imprenditori leccesi e dei vertici istituzionali locali. Si discute di innovazione, responsabilità e futuro delle imprese del territorio
Piano di rilancio contro la crisi	13.10.2010	10	Gronaca locale	Emergenza - deficit - strategie - management - Fiera	Indispensabile un piano di rilancio industriale per la Fiera del Levante. C'è un deficit di 6,8 milioni. Organizzato un tavolo di confronto fra soci fondatori, istituzioni e management
Ricerca e innovazione la Puglia ha le idee migliori	14.12.2010	6	Attualità	Ricerca - innovazione - progetti - premio - Puglia	Tre progetti pugliesi, realizzati a Lecce e Bari, sono risultati vincitori del premio nazionale dell'Innovazione (Pni). La regione ha raggiunto traguardi di eccellenza nel campo dell'avanzamento tecnologico e scientifico
Giovani, uno su 5 non lavora	20.01.2011	29	Economia & Finanza	Crisi - occupazione - donne - giovani - sud	L'Italia non è un paese per giovani. I dati: oltre 2 milioni di giovani fra 15-29 anni non lavorano, né cercano lavoro. Altissimo il tasso di disoccupazione femminile e il sud rimane fondino di coda

**Tav. 3 - Il tema classe dirigente**

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parola chiave	Tesi
Confindustria Lecce: costituito il comitato paritetico	10.02.2010	7	Lecce primo piano	Confindustria - piani formativi - intesa - sindacati	Per l'approvazione di piani formativi predisposti da aziende private di rappresentanza sindacale, è stato recepito a Lecce il protocollo di intesa tra Confindustria ed i maggiori sindacati nazionali
Dodici milioni di euro per dare slancio a formazione e lavoro	22.03.010	21	Economia	Politiche giovanili - sviluppo - formazione - lavoro - aziende	Il Piano di attuazione delle politiche formative 2010 della Provincia di Lecce destina oltre 12 milioni di euro alla formazione professionale dei giovani. L'obiettivo è duplice: favorire l'accesso al mercato del lavoro e contribuire allo sviluppo delle imprese locali
Buongoverno, la differenza la fanno i dirigenti di qualità	05.07.2010	19	Economia & Finanza	Classe dirigente - qualità - rappresentanza - istituzioni europee	In occasione della presentazione del libro di Renato Brunetta, si riflette sulla qualità della classe dirigente politica del Sud, spesso poco preparata e in difficoltà quando si trova a confrontarsi con le istituzioni europee
Formazione professionale, pronti 7 milioni	10.09.2010	21	Economia	Formazione - Provincia - disoccupati - competenze - <i>life long learning</i>	La Provincia di Lecce è la prima in Puglia in materia di formazione professionale. Il territorio punta a rendere il mercato del lavoro più competitivo, rafforzando le competenze dei disoccupati e investendo sul <i>life long learning</i>
Crisi - lavoro, vertice in Prefettura	16.10.2010	16	Economia	Vertice - istituzioni locali - emergenza - occupazione	Chiamati a raccolta dal Prefetto di Lecce: l'intera deputazione salentina, i vertici della Regione e i sindacati. All'ordine del giorno le vertenze più gravi del territorio. Migliaia i posti di lavoro a rischio, è necessario l'impegno delle istituzioni nei confronti dei lavoratori

segue

segue Tav. 3 - Il tema classe dirigente

Titolo	Data	Pagina	Settore/testatina	Parola chiave	Tesi
La Cgil pronta al rilancio della piattaforma Salento	25.10.2010	2	Lecce primo piano	Sindacati - proposta - scuola - fisco - pensioni	Per la Cgil locale non ci sarà alcuna ripresa a breve senza una strategia industriale robusta. Scuola, fisco e pensioni: sono i temi principali che il sindacato pone all'attenzione dei suoi interlocutori
Il caso di Lecce a Radiouno Rai. I super-stipendi dai microfoni di "Hello Italia"	28.10.2010	2	Lecce primo piano	Superstipendi - funzionari comunali - lavoratori	Riportate a livello nazionale le notizie sulle megaretribuzioni degli amministratori Leccesi, e contemporaneamente anche quelle riguardanti le difficoltà dei lavoratori della Lupine Servizi (società controllata dal Comune e in crisi da tempo)
E sui cellulari si abbatte la scure del sindaco	28.10.2010	3	Lecce primo piano	Istituzioni - <i>benefit</i> - costi - riduzioni <i>budget</i>	Il comune di Lecce decide di tagliare i <i>benefit</i> a disposizione degli amministratori locali. Si parte dalla riduzione dei <i>budget</i> previsti per le spese telefoniche: stop ai cellulari di servizio per tutti (o quasi) e alle telefonate prolungate
«Occupazione in bilico serve un patto sociale»	18.12.2010	22	Economia	Occupazione - patto sociale - sindacati - giovani	Priorità ai lavoratori e alla formazione professionale. L'alleanza sindacale si rafforza in difesa dei diritti dei giovani, gli strumenti più efficaci per riprendersi dalla crisi rimangono la qualificazione e l'innovazione

## la metodologia utilizzata

La predisposizione degli studi del caso sulle sei realtà locali (Torino, Varese, Treviso, Reggio Emilia, Ancona e Lecce) ha tenuto presente due logiche sottostanti, dal punto di vista dei contenuti.

La prima è stata quella di ragionare attorno alla centralità del tema della classe dirigente, con riferimento ai relativi meccanismi di collaborazione al suo interno, nonché a quelli di formazione, selezione, reclutamento e ricambio, come in fondo si era fatto nei precedenti Rapporti 1, 2 e 3 (particolarmente attenti alla situazione nazionale italiana).

La seconda è stata quella di ragionare attorno all'impatto che la crisi ha avuto sulle realtà locali che si sono trovate a dover declinare alcuni paradigmi di fondo tra quelli richiamati nell'Introduzione del Rapporto n. 4 (che è stato dedicato invece alla dimensione internazionale).

È fuori discussione infatti che tutto ciò che la crisi internazionale ha provocato si è anche ribaltato sui diversi territori locali italiani che si sono trovati (e si trovano) nella necessità di reinterpretare se stessi, non solo per rafforzare la singola impresa, la singola istituzione o la singola area di riferimento, bensì anche per inserirsi nelle dinamiche internazionali, oggi particolarmente complesse e tali da costringere a ripensare in maniera ancora più determinata che non per il passato il rapporto tra locale e globale. Per quanto riguarda invece la metodologia si è proceduto nel modo seguente:

- a) si sono tenute presenti innanzitutto le esperienze maturate sul piano delle ricerche di varia fonte, per ciò che concerne i comportamenti e gli atteggiamenti dei protagonisti presenti nelle varie realtà locali italiane;
- b) si è effettuato quindi un apposito *Focus Group* per ciascun territorio analizzato, invitando uno spaccato di classe dirigente che comprendesse protagonisti politico-istituzionali, del mondo dell'impresa, delle associazioni di rappresentanza sia d'impresa che dei lavoratori, dell'Alta Amministrazione Pubblica, del sociale, della formazione della cultura e della ricerca, del mondo dei media e della Chiesa;
- c) sono state effettuate in aggiunta alcune interviste di approfondimento a singoli testimoni privilegiati locali;

- d) sulla base di quanto sopra si è predisposto un apposito questionario che ha toccato sostanzialmente i temi che seguono:
- la percezione dell'impatto della crisi sul territorio analizzato e la reazione della classe dirigente locale, nonché dei cittadini residenti;
  - i problemi-chiave più importanti dell'area;
  - gli aspetti negativi e gli aspetti positivi attribuiti alla medesima;
  - il livello di consapevolezza delle sfide che il territorio locale e contemporaneamente quello nazionale debbono affrontare oggi, per dar vita a un nuovo ciclo di sviluppo;
  - la presenza del tema classe dirigente all'interno del dibattito pubblico locale, nonché il livello di collaborazione o meno tra i vari segmenti di élite presenti sul territorio;
  - e infine gli impegni potenziali della classe dirigente volti a creare nuovi meccanismi di formazione, selezione, reclutamento e mobilità della medesima;
- e) successivamente il questionario è stato inviato per l'autosomministrazione a un gruppo allargato di classe dirigente che rispettasse il più possibile le varie componenti sopracitate (con la collaborazione in particolare delle varie associazioni industriali locali e, nel caso di Varese, dell'Università LIUC).

Le informazioni e i dati così raccolti sono stati opportunamente elaborati e costituiscono l'oggetto dei singoli studi del caso.

Si è poi proceduto a un'interpretazione complessiva di questi ultimi, allo scopo di verificare le convergenze e le divergenze sui temi affrontati nei singoli casi, venendo a costituire tale analisi l'oggetto del Capitolo primo del presente Rapporto.

Quanto alla rappresentatività dei dati raccolti è bene tener presente che si tratta di un'analisi essenzialmente di tipo qualitativo, costruita secondo la metodologia più sopra richiamata. Si è potuto tuttavia beneficiare in maniera particolare della discussione avvenuta all'interno dei singoli *Focus Group* e delle interviste individualmente effettuate: il che ha configurato dei *panel* di una certa omogeneità interna, quanto meno per livello di sensibilità verso i temi trattati.

A ogni buon conto si è riusciti a ottenere quasi 200 questionari compilati da parte di altrettanti rappresentanti della classe dirigente delle realtà locali italiane messe sotto osservazione (con una presenza di particolare valore, proveniente proprio dal mondo industriale, più sensibile e più reattivo nei confronti della crisi in corso).

Il profilo dei rispondenti viene sintetizzato dalle tabelle che seguono:

- l'attività principale svolta dall'intervistato, articolata nelle 8 categorie sopra richiamate (tab. 1);
- il titolo di studio conseguito dall'intervistato (tab. 2);
- le classi di età dell'intervistato (tab. 3);
- e infine il sesso dell'intervistato (tab. 4).

**Tab. 1 - Attività principale svolta dall'intervistato (val. %)**

Soggetti	Torino	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce
- Rappresentanti politico-istituzionali	16,8	11,4	4,5	23,2	16,6	24,3
- Rappresentanti del mondo economico-imprenditoriale (e di lavoro autonomo)	38,9	70,5	50,0	53,8	33,3	51,3
- Esponenti delle associazioni di rappresentanza d'impresa	27,8	45,5	40,9	43,6	23,3	18,9
- Rappresentanti sindacali dei lavoratori	22,2	4,6	4,5	12,8	10,0	8,1
- Rappresentanti dell'Alta Amministrazione pubblica	22,3	6,8	9,0	15,4	6,6	13,5
- Rappresentanti del sociale	11,1	11,4	13,6	15,5	6,6	0,0
- Rappresentanti del mondo della formazione, della cultura e della ricerca	5,6	11,4	13,6	5,2	23,3	18,9
- Rappresentanti del mondo dei media	5,6	0,0	-	7,7	9,9	18,9
v.a.	18	44	22	39	30	37

*Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte*

*Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

**Tab. 2 - Titolo di studio conseguito dall'intervistato (val. %)**

Titolo di studio	Torino	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce
- Licenza media	-	-	-	2,6	20,0	13,9
- Diploma di sc. sup.	11,1	24,4	21,7	38,5	53,4	49,9
- Laurea	61,1	64,5	52,3	48,6	10,0	27,8
- Master (dopo la laurea)	22,2	8,9	13,0	7,7	13,3	2,8
- Dottorato/Ph.D	5,6	2,2	13,0	2,6	3,3	5,6
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
v.a.	18	45	23	39	30	36

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011



**Tab. 3 - Et  dell'intervistato (val. %)**

Classi di et�	Torino	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce
- 25-29 anni	-	-	-	-	-	2,8
- 30-34 anni	5,6	2,2	-	-	6,7	2,8
- 35-39 anni	5,6	2,2	13,0	5,1	10,0	5,6
- 40-44 anni	5,6	-	4,3	-	13,3	19,4
- 45-49 anni	16,7	4,4	39,2	15,4	16,7	11,1
- 50-54 anni	16,7	22,3	21,8	30,7	13,3	16,7
- 55-59 anni	22,1	20,0	13,0	28,2	23,3	19,4
- 60-64 anni	5,6	11,1	8,7	7,7	10,0	19,4
- 65-74 anni	22,1	13,3	-	10,3	6,7	2,8
- Oltre 74 anni	-	24,5	-	2,6	-	-
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
v.a.	18	45	23	39	30	36

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011

**Tab. 4 - Sesso dell'intervistato (val. %)**

Sesso	Torino	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce
- Maschio	100,0	93,3	60,9	92,3	90,0	83,3
- Femmina	-	6,7	39,1	7,7	10,0	16,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
v.a.	18	45	23	39	30	36

Fonte: *AMC - Associazione Management Club (per LUIS-Fonditigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2011*

## il profilo degli autori

**Marcella Corsi** è professore ordinario di Economia Politica presso la Sapienza Università di Roma. In precedenza è stata professore associato presso la LUISS G. Carli e ricercatrice presso l'Istituto Nazionale per lo Studio della Congiuntura (ISCO). È autrice di numerosi saggi su temi che spaziano dall'economia del lavoro alle tematiche dello sviluppo umano (spesso affrontate in ottica di genere). Su questi temi ha maturato un'ampia esperienza internazionale attraverso la partecipazione a progetti di ricerca europei e un'intensa attività di consulenza svolta per la Commissione europea, il Parlamento europeo e l'OCSE. Nel 1990 ha conseguito il Ph. D. in Economia presso l'Università di Manchester, in Gran Bretagna.

**Nadio Delai**, si è formato presso la Facoltà di Sociologia di Trento, dove si è laureato nel 1972. Dopo precedenti esperienze lavorative si è trasferito a Roma presso la Fondazione Censis, in cui ha svolto attività di ricerca sociale ed economica tra il 1972 e il 1993, ricoprendo anche la carica di Direttore Generale tra il 1984 e il 1993. Ha svolto successivamente altre attività professionali, a partire da quella di Direttore della Rete 1 della Rai e di Direttore Centrale per le Politiche Economiche e Sociali presso le Ferrovie dello Stato, dove ha condotto attività di analisi, di studio e di progettazione nel campo dello sviluppo economico nazionale e locale. Ha ricoperto in parallelo il ruolo di Amministratore Delegato di ISFORT SpA - Istituto Superiore di Formazione e Ricerca per i Trasporti ed è stato nominato Presidente dell'Istituto Trentino di Cultura (ITC, attualmente Fondazione Bruno Kessler), soggetto a un tempo di ricerca tecnologica, storica e religiosa, attraverso i diversi Dipartimenti presenti al suo interno. Nel 1999 fonda la società Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema, di cui è Presidente e attraverso la quale ha sviluppato attività di consulenza, di studio e di ricerca, al servizio di singole imprese, di associazioni di rappresentanza degli interessi, di soggetti pubblici e privati. Lungo tutta l'attività via via svolta nel tempo è stato anche consulente di molti soggetti pubblici e di organismi privati e associativi, di carattere nazionale e di carattere internazionale (come l'Unione Europea e l'Ocse). È autore di numerosi articoli, saggi e libri, pubblicati nel corso della sua vita professionale ed è stato coordinatore scientifico del Rapporto Generare Classe Dirigente sin dal suo inizio.

**Corinne Deloy** si è laureata in Scienze Politiche all'Università Sciences Po di Parigi, ha quindi conseguito un master (DEA) in scienze politiche all'università I-Panthéon Sorbonne di Parigi. Ha lavorato come giornalista presso il "*Nouvel Observateur*"; ha ricoperto il ruolo di segretario generale della Fondazione per l'innovazione politica (Fondapol). Attualmente svolge attività di ricerca presso il Centro di studi e ricerche internazionali (CERI-scienze Po/CNRS) e collabora come redattrice per l'Osservatorio delle elezioni in Europa della Fondazione Robert Schuman.

**Giorgio Di Giorgio** è Preside della Facoltà di Economia, Professore Ordinario di Economia Monetaria e Creditizia e di Teoria e Politica Monetaria, nonché Direttore del Centro Arcelli per gli Studi Monetari e Finanziari presso l'Università LUISS Guido Carli di Roma. Ph.D. in Economia alla Columbia University (1996), è autore di numerosi studi in tema di politica monetaria, dinamica macroeconomica, intermediazione bancaria e regolamentazione dei mercati finanziari e membro del comitato editoriale di riviste accademiche specializzate quali *Rivista di Politica Economica*, *Rivista Bancaria*, *Rivista Italiana degli Economisti* e *Studi e Note di Economia*.

**Cecilia Jona-Lasinio** è Primo Ricercatore presso il Dipartimento di Contabilità Nazionale e Analisi Economica dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) e Professore a contratto per l'insegnamento di Economia Internazionale, presso LUISS Guido Carli, Facoltà di Scienze Politiche. È *research fellow* presso il LUISS Lab of European Economics. I suoi principali interessi di ricerca sono: Globalizzazione e crescita economica. Analisi della produttività: fondamenti economici, differenziali di crescita e convergenza economica a livello nazionale e internazionale, problemi di misurazione e relative applicazioni empiriche. Ha partecipato a numerosi progetti della Commissione Europea come *Senior economist* nell'area di ricerca Capitale intangibile, ICT e Produttività, tra i quali SETI ed EUKLEMS (Sesto Programma Quadro), INNODRIVE, IAREG e ICT NET (Settimo Programma Quadro). È autrice di numerosi articoli pubblicati su riviste nazionali ed internazionali e capitoli di libri.

**Marc Lazar**, è Professore di Storia e sociologia politica a Sciences Po (Parigi), dove è il direttore del Dipartimento di Storia e il Presidente del Consiglio scientifico, e alla LUISS-Guido Carli (Roma) dove è *President of the School of Government*. Tra suoi ultimi libri in italiano ci sono *Democrazia alla prova. L'Italia dopo Berlusconi*, Laterza, Bari-Roma 2007; con Gianfranco Baldini, *La Francia di Sarkozy*, il Mulino, Bologna 2007; *L'Italia sul filo del rasoio*, Rizzoli, Milano 2009; con Marie-Anne Matard-Bonucci, *Il libro degli anni di piombo. Storia e memoria del terrorismo italiano*, Rizzoli, Milano 2010.

**Stefano Manzocchi**, è Professore Ordinario di Economia Internazionale presso la Facoltà di Economia dell'Università LUISS di Roma, dove coordina il corso di laurea in Economia e Finanza. Dal 2003 è Direttore del LUISS Lab of European Economics. Ha conseguito il Ph.D. in Economics presso il Graduate Institute of International Studies (Gine-

vra), e ha lavorato presso il Research Department del Fondo Monetario Internazionale a Washington. È *Associate Research Fellow* del Centre for European Policy Studies (CEPS), Bruxelles, membro dell'Editorial Board della *"Rivista di Politica Economica"*, e membro del Comitato Scientifico della Fondazione Masi – Osservatorio Nazionale per l'internazionalizzazione. Ha coordinato e coordina le attività delle unità di ricerca italiane impegnate in progetti di ricerca della Commissione Europea (Phare-ACE, "European Network for Better Regulation" - VI Programma Quadro, "Innodrive Intangible Capital and Innovations" - Settimo Programma Quadro). Ha pubblicato numerosi volumi e articoli sul rapporto tra movimenti di capitali e crescita economica, sull'allargamento dell'Unione Europea, sulle determinanti degli scambi e degli investimenti diretti internazionali.

**Giorgio Neglia**, Direttore Ricerca dell'Associazione Management Club. Laurea in Economia Aziendale all'Università Bocconi, specializzazione in formazione alla Scuola di Direzione Aziendale della stessa Università e in gestione della qualità della formazione alla scuola S. Anna di Pisa, Certificate e Master "Online Education and Training" presso University of London e Università Bocconi. Già coordinatore della ricerca in Fondirigenti - dove si è occupato di valutazione e finanziamenti alla formazione manageriale, *Welfare to work* e dialogo sociale - è docente su questi temi presso Il Sole 24 Ore Business School. Ha collaborato con Confindustria, Conferenza dei Rettori (Cruì), Isfol - Ministero del Lavoro nell'ambito di progetti di ricerca su accreditamento, certificazione e qualità dei sistemi formativi. Documentazione e riferimenti in merito a saggi e articoli pubblicati sono disponibili sul sito web: [www.linkedin.com/in/giorgioneglia](http://www.linkedin.com/in/giorgioneglia).

Finito di stampare nel mese di marzo 2011  
da Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali  
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)  
[www.rubbettino.it](http://www.rubbettino.it)



Il V Rapporto sulla classe dirigente, promosso dall'Università LUISS Guido Carli e da Fondirigenti attraverso l'Associazione Management Club, analizza il ruolo delle classi dirigenti nell'affrontare a livello territoriale le sfide della competizione globale.

Un "Mondo Nuovo" si va rivelando dopo la grande crisi del 2009, un mondo che le élite devono tenere in considerazione per fare esperienza, per praticare una maieutica delle risorse e delle opportunità che consenta di riscrivere le aspettative in modo progressivo.

La prima parte del Rapporto, dedicata all'esame dei comportamenti delle élite locali nel delicato passaggio sociale ed economico in atto, rileva vizi antichi delle classi dirigenti, quali l'attitudine a replicare spesso le sole esperienze riuscite di un passato circoscritto, senza esplorare il diverso e più lontano. Emerge un deficit di visione nelle élite più tradizionali e l'effettiva necessità di creare nuove classi dirigenti, più cosmopolite, meno inclini al provincialismo, pronte a replicare esperienze lontane di successo e non solo quelle consolidate sul territorio d'appartenenza.

La seconda parte del volume approfondisce la dimensione europea delle sfide per la classe dirigente, concentrando l'analisi su tre ambiti d'azione prioritari: sistemi politici, finanza e capitale immateriale. Sul fronte politico le élite oscillano tra pericolose derive populiste e tentativi di trovare ricette per coniugare globalizzazione e sistemi di welfare. Alla finanza privata è richiesto un ripensamento delle logiche di governance e una finalizzazione al reale supporto della crescita e dell'occupazione. Quest'ultima resta la vera priorità da conseguire anche mediante una finanza pubblica più attenta e rigorosa sul fronte della spesa e in grado di concentrare gli investimenti sulle infrastrutture materiali e immateriali che risultano ancora sottodimensionati.

La terza parte dello studio raccoglie alcune idee ed eccellenze che vengono dalle parti vitali del Paese, nei 150 anni dell'Unità d'Italia. Si tratta di esperienze di innovazione che vedono attori i giovani e le donne, ma anche i territori e le classi dirigenti più attive. Queste ultime hanno infatti colto appieno l'esigenza di svolgere il ruolo di catalizzatore del cambiamento, offrendo occasioni e spazi per liberare energie e creatività, favorire l'incontro tra ricerca e impresa, contemperando interessi particolari e generali per il raggiungimento del bene comune. Il Rapporto si conclude con alcune riflessioni sull'importanza della leadership: una priorità dell'agenda pubblica, che dovrà individuare i meccanismi per formare e fare emergere una buona classe dirigente.

