



## **Discussion paper**

Formare, selezionare e rinnovare la Classe Dirigente Italiana\*

Dicembre 2005

A cura di **Giovanni Canepa**

---

\* Questo discussion paper è stato redatto nell'ambito del gruppo di lavoro "Classe Dirigente" di Glocus. Il paper è il risultato del confronto all'interno del gruppo di lavoro, ed è inteso come base per una discussione più allargata in seguito alla pubblicazione sul sito [www.glocus.it](http://www.glocus.it). Ringraziamenti vanno a tutti i componenti del gruppo di lavoro.

# Indice

Executive Summary .....	3
1. Introduzione .....	4
2. La classe dirigente: una possibile definizione .....	4
3. La classe dirigente in Italia: qualche dato numerico .....	5
4. La mobilità sociale.....	7
5. I centri di alimentazione della classe dirigente e le ragioni di una crisi.....	8
6. La cultura della meritocrazia .....	9
7. L'accesso alle élite .....	9
8. Le conseguenze e le criticità.....	10
9. Alcune proposte di policy .....	11
9.1 Università .....	11
9.2 Amministrazione Pubblica.....	12
9.3 Imprese e economia.....	12
9.4 Politica e luoghi di formazione.....	13

## Executive Summary

L'analisi delle caratteristiche e della composizione dei rappresentanti delle élite italiane ne evidenzia negli ultimi anni un significativo processo di *invecchiamento*, affiancato ad una *perdita di peso della componente proveniente dall'economia* (imprenditori e manager) a favore di quelle di estrazione politica, accademica e mediatica.

Si possono inoltre rilevare – a livello qualitativo – forti *elementi di crisi nei serbatoi tradizionali di alimentazione* della classe dirigente, quali le grandi imprese, alcune istituzioni dell'Amministrazione Pubblica, le Università, le organizzazioni partitiche di massa.

La conseguenza più immediata è il degrado - potenziale o in atto - della *qualità* dei rappresentanti politici, dei quadri manageriali, del personale accademico e scientifico. La carenza di *visione di insieme* e lo scarso senso di *responsabilità pubblica* ("accountability") - spesso dimostrati da chi ricopre posizioni di vertice in soggetti sia pubblici che privati - rappresentano ulteriori criticità.

Le cause di questa impasse sono da rilevarsi – oltre ai problemi strutturali che hanno contribuito a determinare l'attuale stato di stallo nell'economia e nelle istituzioni italiane – anche nella particolare *natura delle correnti culturali dominanti in Italia*, che sono tradizionalmente *poco favorevoli ai meccanismi di selezione competitiva*. Tuttavia, la scarsa enfasi sulla necessità della selezione meritocratica rischia di riprodurre – paradossalmente - i meccanismi di selezione basati sul censo e sull'appartenenza che sono tipici delle società più conservatrici.

Per affrontare questi problemi proponiamo quattro linee guida:

- a. Comportamenti non meritocratici (o collusivi) sono radicati nella cultura del paese. Occorre quindi intervenire sui *sistemi degli incentivi* per favorire la selezione sulla base del merito.

In generale, crediamo infatti *che un'operazione culturale che faccia appello alla morale pubblica, o sottolinei la necessità di un'etica dei comportamenti* rischi di restare lettera morta se non si promuovono anche nuovi meccanismi che *incentivino la rottura con* le abitudini consolidate

- b. Occorre introdurre elementi di concorrenza – oltre che nell'economia - nelle amministrazioni pubbliche, nelle università e in generale per tutti gli ambiti che non sono esposti a concorrenza di mercato.
- c. Occorre promuovere la diffusione di efficaci e sostanziali *meccanismi di valutazione*, sia nell'ambito privato che in quello pubblico. Va cioè *ridotto il peso dei criteri di anzianità, in favore di criteri di merito*.
- d. Occorre massimizzare l'esposizione internazionale in qualunque ambito professionale (aumentare il peso delle esperienze all'estero nelle valutazioni di merito, e nei percorsi di carriera dei 'civil servant', dei docenti universitari eccetera).

La parte conclusiva del paper presenta – sulla base di queste linee guida - alcune proposte specifiche per diversi ambiti (Università, Sistema delle imprese, Amministrazione Pubblica, sistema politico)

---

**Con chi uscire dalla crisi?**


---

## 1. Introduzione

Il dibattito sul “come” uscire dalla crisi Italiana tende a tenere in ombra l’altro fondamentale interrogativo, quello relativo a “chi” – indipendentemente dall’appartenenza politica – può guidare il paese in questa transizione.

I processi di selezione della classe dirigente in Italia appaiono infatti pericolosamente inceppati. Il paese sperimenta un cocktail di invecchiamento, declino dei centri tradizionali di formazione, perdita della funzione di selezione delle organizzazioni politiche e sindacali di massa.

La conseguenza più immediata è il degrado - potenziale o in atto - della qualità della rappresentanza politica, dei quadri manageriali, del personale universitario e scientifico.

La carenza di *visione di insieme* e lo scarso senso di *responsabilità pubblica* (“accountability”) - spesso dimostrati da chi ricopre posizioni di vertice in soggetti sia pubblici che privati - rappresentano ulteriori criticità.

La scarsa qualità e trasparenza dei processi di selezione rappresenta inoltre un incentivo alla “fuga dei cervelli” dall’Italia. Si mettono così in pericolo lo sviluppo di capitale umano e la capacità del paese di generare e utilizzare ricerca, idee e conoscenza, contribuendo così a ridurre ulteriormente il nostro dinamismo sociale ed economico.

---

**Quali policy per la formazione e il ricambio della classe dirigente**


---

Nel seguito del paper cerchiamo di analizzare cosa ha contribuito a determinare questa impasse, e proponiamo alcune misure di policy in ambito politico, economico ed accademico per favorire un’uscita da questa situazione di stallo.

## 2. La classe dirigente: una possibile definizione

Come primo passo in questa analisi proponiamo una definizione di classe dirigente. Questa non va intesa infatti come un’*élite* (cioè come una minoranza che comanda una maggioranza) né come una *classe dominante* (cioè una classe sociale definita in funzione della propria posizione socio economica). Ai fini di questo lavoro, inoltre, la classe dirigente non corrisponde nemmeno alla cosiddetta *classe politica* (l’insieme di coloro che ricoprono cariche elettive o partitiche)

---

**Definizione**


---

Per classe dirigente intendiamo piuttosto l’insieme delle persone in possesso di caratteristiche di natura personale e culturale che le rendono idonee - da un punto di vista intellettuale, morale e di *standing* - ad occupare posizioni di comando nei campi dell’economia, della politica, della cultura ed in generale della società.

Intendiamo cioè una minoranza, dotata di capacità intellettuali e tecniche, che possa guidare autorevolmente una maggioranza, interpretando in chiave generale e di bene pubblico i bisogni di allocazione delle risorse e di composizione degli interessi<sup>1</sup> assumendo una funzione di leadership culturale.

---

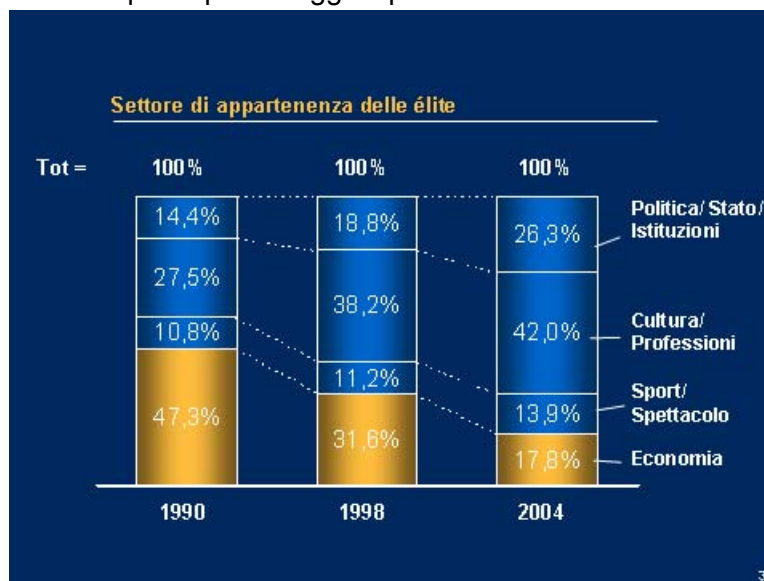
<sup>1</sup> Cfr anche P. Celli, *Impresa e classi dirigenti*, Milano 2004

### 3. La classe dirigente in Italia: qualche dato numerico

La letteratura presenta scarse informazioni quantitative sulle caratteristiche e le tendenze della classe dirigente in Italia, anche in funzione della (forzatamente) ridotta applicabilità empirica di una definizione quale quella proposta. Fa eccezione un recente lavoro dell'Università delle Marche<sup>2</sup> che presenta i risultati di un'analisi quantitativa svolta sui nominativi dei circa 5500 personaggi importanti ed influenti riportati nell'edizione 2004 del *Who's who*. Questi dati sono altresì comparati con quelli tratti da edizioni degli anni precedenti della stessa pubblicazione.

Alcune importanti indicazioni si possono ricavare dai dati relativi al settore di appartenenza di questi personaggi importanti e influenti.

I settori di provenienza delle élite italiane: meno economia, più politica e professioni



**Fonte:** Elaborazione su dati Università Politecnica delle Marche, M&C-Centro Interdipartimentale di Marketing e Comunicazione Tecnica, *Le Élite Italiane, rapporto 2005*, a cura di C. Carboni, 2005, working paper

Dalla classificazione per area di attività delle persone riportate nel *who's who* si nota innanzitutto una forte riduzione della componente relativa al mondo dell'economia (imprenditori, manager, banchieri eccetera). Dal 47,3% risultante dall'edizione 1990, il peso di questa categoria si è infatti ridotto al 17,8% nel 2004.

Sono invece aumentati in modo significativo i pesi della componente politica (amministratori nazionali e locali, dal 14% ad oltre il 26%), e culturale e delle professioni (professori universitari, artisti, giornalisti ma anche notai, avvocati, medici e così via), un insieme nel complesso passato dal 27 al 42% del totale.

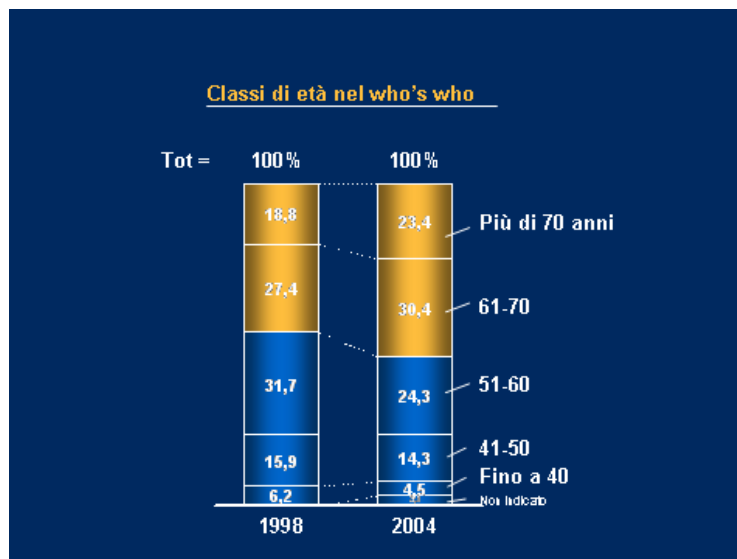
L'indicazione che viene da questa analisi è coerente con quella di un paese complessivamente poco orientato allo sviluppo, alla crescita economica ed all'innovazione. Il peso delle figure orientate in questo senso si riduce drasticamente a favore dell'attività amministrativa (anche in vista della progressiva espansione delle istituzioni politiche) ed a cultura e professioni, che aumentano il loro peso, forse anche indicando una tendenza a sostenere e giustificare gli equilibri esistenti grazie ad attività di comunicazione e di lobbying.

<sup>2</sup> Università Politecnica delle Marche, M&C-Centro Interdipartimentale di Marketing e Comunicazione Tecnica, *Le Élite Italiane, rapporto 2005*, a cura di C. Carboni, 2005, working paper

Guadagnano inoltre peso i rappresentanti di quelle aree professionali che spesso operano nell'ambito di sistemi di protezione più o meno espliciti (legati all'esistenza di ordini professionali), e quindi emergono grazie a logiche incoerenti con meccanismi di mercato o di merito.

Dall'analisi per *classi di età* emergono alcuni ulteriori elementi.

### L'invecchiamento dei componenti élite italiane



**Fonte:** Elaborazione su dati Università Politecnica delle Marche, M&C-Centro Interdipartimentale di Marketing e Comunicazione Tecnica, *cit.*

- Dal 1998 al 2004 si è ulteriormente innalzato il peso – già elevato – dei componenti del who's who con più di 60 anni (dal 46 al 54%)
- Quasi un componente dell'élite su quattro (23,4%) ha più di 70 anni
- La quota di personaggi importanti o influenti con meno di 40 anni è bassissima (meno del 5%) e complessivamente assai ridotta appare è che la quota di 'under 50'

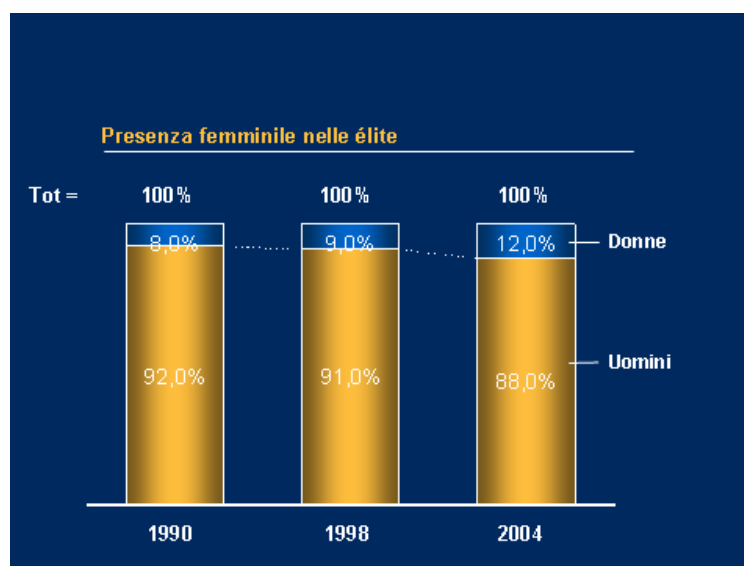
Questi dati andrebbero integrati con un'analisi comparabile relativa ad altri paesi. E' però significativo che l'età media nelle élite italiane non solo non tenda a ridursi, ma al contrario aumenti negli anni. Di nuovo, ci troviamo di fronte ad un indicatore di scarsa vitalità e di bassa capacità di rinnovamento della classe dirigente italiana

Insoddisfacenti anche i risultati dell'analisi per sesso dei membri delle élite:

---

## La componente femminile

---



Fonte: Elaborazione su dati Università Politecnica delle Marche, M&C-Centro Interdipartimentale di Marketing e Comunicazione Tecnica, *cit.*

Dal 1990, infatti, la rappresentanza femminile è cresciuta solo dall'8 al 12% del totale, continuando a costituire una quota del tutto insufficiente della leadership italiana. Le poche donne che riescono ad entrare nei ranghi delle élite, peraltro, continuano ad incontrare forti difficoltà a conciliare il mantenimento di posizioni di prestigio con la vita familiare<sup>3</sup>.

Fra gli altri dati sulla presenza femminile fra le élite si possono citare le percentuali di donne presenti nel parlamento, nel governo e nei consigli di amministrazione italiani<sup>4</sup>. Queste sono pari rispettivamente al 9,8 (parlamento), all'8,3 (governo) ed al 2,3% (consigli di amministrazione). Le stesse cifre nel Regno Unito sono del 19,7, del 27,3 e del 7,5%.

#### 4. La mobilità sociale

Un riscontro indiretto ma significativo circa la vischiosità dei meccanismi di selezione in Italia si ha anche dai dati disponibili sulla mobilità sociale nel nostro paese.

Da un rapporto di Confindustria<sup>5</sup> è possibile ricavare alcune indicazioni sulle *chances* occupazionali dei discendenti di appartenenti a diverse categorie di occupazione. Ora, se si guarda ai figli di coloro che appartengono alla categoria più elevata (imprenditori, dirigenti, professionisti, impiegati di concetto pubblici e privati) la loro probabilità di appartenere alla medesima categoria è di 16,9 volte superiore a quella dei soggetti di ogni altra provenienza, contro le 10 volte circa della Francia, le 6,8 della Germania e le 6,4 degli Stati Uniti.

Viceversa, per gli appartenenti alla categoria più bassa (operai non qualificati dell'agricoltura) le probabilità di giungere a quella più elevata sono sì 13,8 inferiori rispetto a quelle delle altre classi, con un rischio di immobilità di 54,4 volta superiore alle altre.

Come commentano gli autori dello studio:

---

## Poche *chance* di ascesa rispetto all'occupazione dei padri

---

<sup>3</sup> Si vedano al riguardo i recenti dato della Federmanager per quanto riguarda la condizione familiare delle donne con responsabilità dirigenziali

<sup>4</sup> Corriere della Sera, 7 gennaio 2006

<sup>5</sup> Schizzerotto A. e Bison I., *Mobilità occupazionale tra generazioni: un confronto internazionale*, in Centro Studi Confindustria, *Rimettere in moto l'Italia*, Roma 1996

*Nel confronto con gli altri paesi, sembra che dalla sfera occupazionale italiana sia stata bandita la selezione sulla base delle capacità e del merito. Pochi sono i bocciati e non molti di più sono i promossi.<sup>6</sup>*

## **5. I centri di alimentazione della classe dirigente e le ragioni di una crisi**

---

### **I “serbatoi” tradizionali di alimentazione delle classi dirigenti**

---

Alcune realtà hanno avuto storicamente la funzione - esplicita od implicita - di fungere da luoghi di formazione e selezione della classe dirigente. Fra queste vanno ricordate alcune grandi aziende o istituzioni finanziarie (ad esempio Olivetti, ENI, IRI, Fiat, Comit...), alcune grandi istituzioni (in primis la Banca d'Italia), i partiti e le organizzazioni sindacali di massa, alcuni organi di informazione (Rai, grandi testate nazionali) oltre naturalmente alle università.

Se si guarda oggi all'insieme di questi tradizionali serbatoi di alimentazione, tuttavia, se ne scorgono i forti elementi di crisi generale, che determinano il venir meno della loro capacità di funzionare da centri di formazione, selezione e sviluppo di quadri direttivi e personalità in grado di far parte delle élite.

---

### **Grandi e piccole imprese**

---

Le grandi aziende industriali italiane hanno, come è noto, incontrato difficoltà crescenti nel tempo, cedendo posizioni nel mercato globale e operando di conseguenza in una logica più di ripiegamento e di difesa delle posizioni residue (se non addirittura di rendita) che non di sviluppo. Restano estremamente forti le imprese creditizie e finanziarie, che pagano però – con poche luminose eccezioni – un'attitudine di scarso orientata alla concorrenza, in favore di una cultura amministrativa e gestionale indirizzata agli aspetti di funzionamento interno, piuttosto che alla crescita ed al confronto con i mercati.

Nelle piccole aziende – che hanno costituito per decenni l'area a maggior dinamismo nel sistema economico – i problemi sono invece maggiormente legati alla tendenza a mettere in atto sistemi di “*dynastic management*”, dove le responsabilità di gestione vengono affidate in prima battuta ai familiari dei fondatori, e ciò in modo tendenzialmente indipendente dalla loro effettiva capacità imprenditoriale o manageriale.

---

### **Istituzioni pubbliche**

---

La crisi delle grandi istituzioni è stata rappresentata nelle recenti vicende che hanno coinvolto la Banca d'Italia, già fortemente colpita dalla perdita di alcune delle funzioni tradizionali con il passaggio all'euro. Al contempo, l'Italia non sembra essere riuscita a sfruttare adeguatamente l'opportunità derivante dalle istituzioni internazionali e dalla crescita di quelle europee, nelle quali gli esponenti italiani tendono – com'è noto - ad essere drammaticamente sottorappresentati.

---

### **Partiti**

---

Per quanto riguarda le organizzazioni partitiche, va rilevato come la loro funzione di selezione sia andata riducendosi con il venir meno della forza di attrazione delle tradizionali ideologie di massa, e con la conseguente caduta dell'appartenenza attiva ai partiti politici. Parallelamente, si è assistito alla crisi dei principali partiti politici del dopoguerra, l'eredità dei quali è stata raccolta da organizzazioni “leggere” in cui il potere di decisione appare concentrato in gruppi dirigenti nei quali il ricambio (almeno negli ultimi dieci anni) è stato piuttosto scarso.

---

### **Università**

---

L'analisi della crisi dell'università è stata svolta ampiamente in più contesti.

<sup>6</sup> Schizzerotto e Bison, *cit.*, pag. 19

Basterà qui ricordare come all'avvento dell'università di massa non abbia corrisposto la capacità del sistema di mettere in atto processi di selezione degli studenti e delle stesse istituzioni universitarie tali da renderle credibili come luogo di formazione e di selezione della classe dirigente. Mentre all'estero esistono università chiaramente identificate come centri di eccellenza per la formazione di élite intellettuali, è assai arduo distinguere in modo netto nel sistema universitario italiano le aree di eccellenza rispetto a quelle di mediocrità.

La conseguenza è che, con l'indebolimento di criteri di selezione accademica basate sul merito e sulla capacità negli studi, *l'università italiana ha perso in gran parte la propria funzione di promozione sociale*. In mancanza di una selezione in base ai risultati scolastici ed alle capacità dimostrate si viene infatti a creare una situazione in cui – ai fini del successo e dell'affermazione professionale - le relazioni familiari prendono fatalmente il sopravvento sulla competenza e sulla formazione di capitale umano, riducendo così la funzione di mobilità sociale che un'università selettiva sarebbe almeno potenzialmente in grado di svolgere.

## 6. La cultura della meritocrazia

*“Signora, sua figlia è bravissima, intelligente, rapida, diligente. Però, ha un difetto molto grave che va corretto subito: ha una terribile voglia di primeggiare”*

Insegnante di lettere di scuola media romana, citato in R. Napoletano, *Fardelli d'Italia*, Milano 2004

La cultura italiana è nel complesso scarsamente orientata alla meritocrazia.

L'enfasi nella cultura cattolica tende ad essere posta più sui valori di comunità e di solidarietà che su quelli di individualità e di merito, che sono più vicini alla mentalità – ispirata dalla religiosità protestante – del mondo anglosassone.

D'altro canto, la tradizione culturale di matrice socialista e comunista - fortemente egualitaria - tende ad identificare nei processi di selezione dei meccanismi di esclusione sociale. Nell'ambito di questa tradizione si sottolinea infatti come - nei processi di selezione - chi gode di una situazione sociale ed economica di privilegio sia fatalmente favorito rispetto a chi proviene da situazioni di svantaggio. La risposta storica però – almeno in Italia - è andata generalmente nella direzione di ridurre al minimo il numero e la severità delle occasioni di selezione (esami, test di ammissione, sistemi a numero chiuso) piuttosto che in quella di compensare eventuali gap di partenza.

Dall'ambito sociale ed accademico, questo approccio culturale tende in Italia a riverberarsi anche su quello economico. In ambito aziendale, mentre hanno sicuramente preso piede i sistemi di valutazione della performance dei dipendenti (l'85% dei CEO italiani affermano di avere un sistema di valutazione in esercizio) è assai più raro che a tali sistemi facciano riscontro degli effettivi meccanismi di premio e punizione. Dello stesso panel di CEO solo il 14% afferma vengono presi provvedimenti sulle persone a basse prestazioni, e solo nel 10% dei casi “gli high performer” guadagnano almeno il 30% più della media<sup>7</sup>.

## 7. L'accesso alle élite

*“Il percorso più collaudato di alimentazione delle élite è caratterizzato dai processi di cooptazione. La dura selezione delle élite di governo (...), appare [dunque] oggi una pratica senza senso se è possibile ottenere lo*

---

**Una cultura non meritocratica**

---

<sup>7</sup> Fonte: indagine McKinsey, 2005

*stesso risultato giocando sulle appartenenze istantanee e sulla mobilità delle adesioni”*

P. Celli, *Impresa e classi dirigenti*, Milano 2004

Abbiamo visto come i meccanismi di selezione della classe dirigente in Italia abbiano messo capo a processi di *invecchiamento* delle élite e ad una *scarsa rappresentanza delle élite economiche* rispetto a quelle culturali e professionali. A questo si accompagnano una *crisi sistemica delle fonti tradizionali di alimentazione* e uno *scarso orientamento culturale alla meritocrazia*.

La conseguenza di questa situazione è che – poiché devono comunque esistere meccanismi per selezionare chi occupa posizione di vertice – l'alimentazione delle élite avviene prevalentemente con modalità diverse dalla selezione basata su base di merito o competenza.

---

**Un accesso all'élite basato sull'appartenenza e sulla relazione**

---

Queste modalità non possono che avere a che fare con l'appartenenza (di nascita, o acquisita sul campo sulla base di dimostrazioni di lealtà e/o di subordinazione) e con la cooptazione *inter pares*.

Qui la mancanza di dati si fa fisiologica. Tuttavia, a sostegno di questa tesi basti guardare – ad esempio - alla composizione dei Consigli di Amministrazione delle società quotate italiane<sup>8</sup>. Da una specifica indagine risulta come, su 223 società quotate italiane, i casi di aziende con almeno un consigliere in comune siano pari a circa l'83%, con almeno due consiglieri in comune nel 44% dei casi, e superiori a due nel 25%. In altre parole, siamo di fronte ad un “piccolo mondo” dove l'appartenenza e la relazione sono elementi importanti quando non esclusivi nel determinare l'accesso al rango di amministratore.

Un ulteriore evidenza – per quanto aneddotica - è rappresentata dalla frequenza con cui appaiono – nell'alta dirigenza di grandi aziende quotate – i nomi di figli o nipoti dei fondatori o degli azionisti di riferimento, e questo anche in situazioni in cui la dimensione e la centralità dell'impresa dovrebbero aver reso queste aziende del tutto autonome rispetto a relazioni di tipo familiare, e imposto la presenza di manager professionali.

## 8. Le conseguenze e le criticità

Le conseguenze negative da citare derivanti dal blocco – o dal cattivo funzionamento - dei meccanismi di selezione su base meritocratica delle classi dirigenti italiane sono innanzitutto tre:

- Il forte rischio di *scarsa competenza* di chi è chiamato a ricoprire cariche di responsabilità; la mancanza di un chiaro percorso formativo e di meccanismi che assicurino la selezione porta fatalmente all'assegnazione di queste posizioni sulla base di capacità relazionale e di appartenenza piuttosto che di competenze verificate, con il chiaro rischio di inadeguatezza.
- La mancanza di *visione di insieme* nelle élite, e quindi l'incapacità ad assicurare un ruolo da “classe dirigente”. E' solo da questo tipo di visione – che può maturare solo in un contesto non specialistico, e attraverso percorsi formativi quanto più ricchi e differenziati – che è possibile acquisire la capacità di lettura e di interpretazione in chiave generale dei contesti e dei conflitti cui si faceva riferimento nella nostra definizione di “classe dirigente”. In mancanza di questi percorsi, il rischio è che si formino delle élite dotate magari di competenze tecnico-specialistiche, ma carenti in quella visione generale e multidisciplinare che dovrebbe caratterizzare una classe dirigente degna di questo nome.

---

**Le conseguenze negative: incompetenza**

---



---

**Carenza nella visione di insieme**

---

<sup>8</sup> Cfr. Casaleggio e Associati, *Il “social network” dei consigli d'amministrazione delle società quotate*, Milano, gennaio 2005

---

**Mancanza di  
accountability**


---

- La potenziale mancanza di *accountability*<sup>9</sup> di chi è chiamato a ricoprire una posizione di rilievo per cooptazione. In questi casi, la responsabilità tenderà fatalmente ad essere indirizzata verso chi esercita a proprio favore il *patronage* legato a quella posizione piuttosto che verso la collettività in funzione di parametri etici o deontologici.

## 9. Alcune proposte di policy

Le proposte di policy che seguono sono state concepite con l'obiettivo di rivitalizzare la capacità dei potenziali serbatoi di alimentazione della classe dirigente a funzionare come tali.

Le quattro linee guida che riteniamo utile seguire sono le seguenti:

- a. Comportamenti non meritocratici (o collusivi) sono radicati nella cultura del paese. Occorre quindi intervenire sui *sistemi degli incentivi* per favorire la selezione sulla base del merito.

In generale, crediamo infatti *che un'operazione culturale che faccia appello alla morale pubblica, o sottolinei la necessità di un'etica dei comportamenti* rischi di restare lettera morta se non si promuovono anche nuovi meccanismi che *incentivino la rottura con* le abitudini consolidate

- b. Occorre introdurre elementi di concorrenza – oltre che nell'economia - nelle amministrazioni pubbliche, nelle università e in generale per tutti gli ambiti che non sono esposti a concorrenza di mercato. Si possono, ad esempio, stabilire dei benchmark per le strutture della Amministrazione Pubblica, affinché “competano” implicitamente fra di loro
- c. Occorre promuovere la diffusione di efficaci e sostanziali *meccanismi di valutazione*, sia nell'ambito privato che in quello pubblico. Va cioè *ridotto il peso dei criteri di anzianità, in favore di criteri di merito*.
- d. Occorre massimizzare l'esposizione internazionale in qualunque ambito professionale (aumentare il peso delle esperienze all'estero nelle valutazioni di merito, e nei percorsi di carriera dei ‘civil servant’, dei docenti universitari eccetera).

### 9.1 Università

Per quanto riguarda il sistema universitario si possono avanzare, tenuto conto delle linee guida enunciate, le seguenti indicazioni:

- Modificare il sistema di incentivi finanziari alle università – basandoli sulla produttività scientifica e/o sulla qualità della didattica - per favorire l'emergere di centri di eccellenza<sup>10</sup>.
- L'accesso su base di capacità e merito, e non di censo, può essere assicurato con l'erogazione di borse di studio riservate a studenti provenienti da famiglie a basso reddito<sup>11</sup>
- Differenziare le retribuzioni dei docenti, legandole alla produttività scientifica definita con indicatori “oggettivi” (come i citation index, gli

---

**Creare centri  
universitari di  
eccellenza  
incentivandone  
la concorrenza**


---

<sup>9</sup> Con il termine inglese “accountability” - di cui non esiste un preciso equivalente italiano - si indica il farsi carico di una responsabilità/posizione e delle conseguenze che da essa derivano, nonché la disponibilità a rendere conto delle azioni compiute nell'ambito di quella posizione

<sup>10</sup> L'abolizione del valore legale del titolo di studio – pur non essendo necessariamente una condizione irrinunciabile – rappresenterebbe una importante spinta nell'assicurare la differenziazione fra istituzioni universitarie.

<sup>11</sup> In alternativa si possono utilizzare indicatori di situazione economica equivalente quali l'isee.

indicatori di impatto delle pubblicazioni ecc) ed alla valutazione della didattica da parte degli studenti

- Favorire l'internazionalizzazione delle università italiane aumentando il numero di docenti di provenienza estera, anche con l'imposizione di quote e/o semplificando i meccanismi dei concorsi sì da consentire/favorire la partecipazione di docenti esteri
- Ridurre il numero di sedi universitarie di ricerca per migliorare la produttività scientifica e favorire l'aggregazione delle migliori competenze in pochi centri ad alta qualificazione
- Massimizzare la frequenza da parte di studenti italiani a università estere, anche con l'assegnazione di borse di studio e una revisione delle modalità di assegnazione dei "crediti" formativi per chi si perfeziona fuori dai confini
- Favorire il networking (associazioni di alunni) fra studenti con l'erogazione di finanziamenti e la messa a disposizione di strutture dedicate da parte delle istituzioni universitarie di origine

---

**Massimizzare l'apertura verso l'estero**

---



---

**Una ENA Italiana**

---



---

**Più scambi con l'estero**

---



---

**Più professionalità esterne**

---



---

**Più italiani nelle istituzioni internazionali**

---

## 9.2 Amministrazione Pubblica

- Creare Master/Istituzioni di formazione dei funzionari delle Pubbliche Amministrazioni secondo il modello francese (ENA), recuperando risorse nell'ambito della articolata congerie di istituti e corsi di formazione attualmente esistenti. La partecipazione a questi corsi di formazione deve diventare un elemento preferenziale nei percorsi di carriera
- Favorire in ogni modo l'esposizione internazionale dei funzionari delle Amministrazioni pubbliche con corsi, stage, periodi di formazione all'estero, scambi internazionali. Anche in questo caso, l'esperienza estera dovrebbe diventare titolo preferenziale per i percorsi di carriera
- Massimizzare l'apporto di competenze professionali *dall'esterno* delle AA.PP. – magari anche di provenienza estera - per aumentare il ricambio e l'introduzione di tecniche e modalità manageriali innovative
- Monitorare la presenza di rappresentanti italiani nelle istituzioni europee ed internazionali, con l'obiettivo di aumentare la nostra quota di presenza a livelli almeno fisiologici

## 9.3 Imprese e economia

In ambito economico, è ovviamente difficile definire indicazioni normative finalizzate a migliorare la capacità del sistema di produrre classe dirigente. Tuttavia, si può affermare che, in linea di principio, quanto più un'azienda opera in un contesto aperto alla concorrenza ed alla competizione, tanto più dovrà far prevalere risorse in grado di generare risultati sul mercato (rispetto a quelle in grado di attivare risorse relazionali e familiari).

In questo senso – come hanno anche dimostrato alcuni recenti esperimenti di liberalizzazione e di apertura dei mercati, segnatamente quello della telefonia mobile – qualsiasi spinta volta ad aumentare l'esposizione e l'apertura alla concorrenza ha un effetto positivo sulla crescita, sulla formazione e sulla selezione di quadri manageriali di talento.

Pur senza voler suggerire dei nessi causali meccanicistici, dunque, la soluzione va ricercata nella massima apertura possibile del sistema economico, con riferimento in particolare alla necessità di liberalizzare alcuni settori nei quali si segnala ancora oggi la presenza di elementi importanti di "rendita di posizione" quali, ad esempio, gli ex monopoli pubblici, le aziende municipalizzate, gli Istituti di credito e le assicurazioni.

---

**Maggiore pressione competitiva, maggiore orientamento al risultato, maggior necessità di talenti**

---



---

**Liberalizzare**

---



---

**Più concorrenza nelle utility, le municipalizzate, il credito e le assicurazioni**

---

---

**Rivedere le prerogative degli ordini professionali**

---

**Rivedere il sistema delle quote; più immigrati con competenze tecnico scientifiche**

---



---

**I “think tank” come luogo di formazione alternativa della classe dirigente**

---

E' inoltre irrinunciabile procedere con una riforma radicale degli ordini professionali, che alterano le modalità della concorrenza imponendo spesso modalità di affermazione marcatamente orientate alla affiliazione

Da ultimo, crediamo vadano rivisti i meccanismi di ammissione e di definizione delle quote per gli immigrati in Italia, per facilitare l'afflusso di competenze tecnico scientifiche in grado di contribuire a creare un ambiente economico più professionalizzato e meno provinciale<sup>12</sup>.

#### **9.4 Politica e luoghi di formazione**

Anche nell'ambito dei luoghi di formazione, è difficile definire proposte positive volte a ricostruire un tessuto di organizzazioni e luoghi di formazione che è sostanzialmente figlio della storia e di specifiche modalità di interazione ed organizzazione sociale.

Tuttavia, pare possibile fare riferimento, come luoghi privilegiati e 'palestre' di formazione della classe dirigente, all'esperienza internazionale (soprattutto americana) dei cosiddetti “*think tank*”. Questi ultimi sono strutture indipendenti, finanziate prevalentemente con fondi e donazioni di privati ed imprese, che svolgono attività di ricerca e di formulazione di policy su temi politici, economici e sociali.

A differenza che in molti dei “*think tank*” italiani, nei paesi anglosassoni essi costituiscono delle entità piuttosto stabili, con staff di ricercatori dedicati o semidedicati e budget di notevole ampiezza. Queste strutture costituiscono quindi una possibile alternativa a percorsi di carriera in ambito accademico, svolgendo anche la funzione di luogo di destinazione per il personale politico che si trova fuori dai incarichi amministrativi in seguito all'applicazione dei meccanismi dello *spoils system*.

Al contempo, questi *think tank* concorrono sul mercato dei fondi in funzione della propria capacità di generare visibilità, sostegno a posizioni di policy ed alla qualità del lavoro di ricerca sviluppato.

Una maggiore diffusione ed un consolidamento dimensionale di questi istituti avrebbe sicuramente la funzione di consentire il costituirsi di luoghi alternativi per la formazione e la selezione di potenziali membri di una nuova 'classe dirigente' in grado di accoppiare alla competenza tecnico specialistica anche una visione più ampia di carattere sociale, politico e culturale.

Da ultimo, non possiamo non ricordare come sia opportuno un ripensamento del ruolo degli stessi partiti politici. Ci pare infatti che non sia stata completata la transizione dai tradizionali partiti di massa – organismi dotati di strutture articolate e processi interni formalizzati, e capaci di aggregare larghe fasce di società civile – agli attuali partiti “leggeri”. Questi ultimi mantengono infatti alcune delle funzioni tradizionali, ma – proprio perchè più agili e meno partecipati rispetto alle organizzazioni di massa – devono assicurare una maggiore permeabilità rispetto a domande, stimoli e proposte provenienti dall'esterno.

---

**Partiti “leggeri”, ma permeabili**

---

Vanno dunque creati meccanismi che facilitino la partecipazione di risorse ed individualità esterne ai partiti – diverse e aggiuntive rispetto ai circoli accademici di area che già oggi vengono coinvolti - ai meccanismi di analisi ed elaborazione delle proposte e delle idee. Con ogni probabilità questo favorirebbe la crescita e l'emergere di individualità e forze fresche che risiedono negli ambiti dell'economia, dell'informazione, della cultura e della

---

<sup>12</sup> La Silicon Valley americana, non a caso, è probabilmente una delle aree del pianeta dove maggiore è la varietà di provenienza etnica e geografica

accademia stessa, e che oggi trovano difficoltà a trovare dei meccanismi per veicolare le idee, proposte e competenze di cui sono portatori.

---

**Le “quote rosa”  
come strumento  
di rottura dei  
meccanismi di  
selezione  
politica**

---

Da ultimo, vanno incoraggiati meccanismi che favoriscano una maggior partecipazione delle donne alla vita politica (del tipo delle “quote rosa”). Pur con le limitazioni proprie degli strumenti di “affermative action” è verosimile che una loro messa in opera diffusa nelle scelte di rappresentanza politica ad ogni livello (nazionale e locale) giocherebbe quanto meno un ruolo determinante nella “rottura” dei meccanismi tradizionali di selezione.