



CLASSE DIRIGENTE/1. Il Rapporto 2011 di Luiss, Fondirigenti e Amc

# L'energia arriva dai territori

Negli ultimi anni, la storia ha subito una forte accelerazione. Per non soccombere, l'Italia deve avere il coraggio di seguire l'esempio della sua migliore imprenditoria e di svoltare pagina



**E**nato un “mondo nuovo” e non ce ne siamo accorti. La crisi che da quasi tre anni attanaglia il pianeta sta generando un mutamento del capitalismo, che ci ha colto di sorpresa, trovando tutti impreparati. Disorientamento, paura, sconvolgimento, sono la cifra essenziale dell'epoca che stiamo vivendo. Nulla è più come prima: “Occorreranno – aveva preconizzato con grande lucidità Vittorio Foa in *Questo Novecento* (Einaudi, 2009) – categorie intellettuali e schemi interpretativi adeguati, capaci di accogliere la sfida crescente della complessità e di comprendere a fondo il millennio che si è aperto”.

Per individuare il *fil rouge* del 5° Rapporto sulle Classi dirigenti, realizzato dall'Università Luiss, da Fondirigenti e da Amc (Associazione Management Club) bisogna partire da questa consapevolezza “mancata”, che si è risolta nell'incapacità di prevedere quello che stava accadendo, segno di una grave miopia delle élite, che cominciano a mostrare la corda, scosse dai tanti momenti di discontinuità che segnano la storia contemporanea. Il succedersi di eventi negativi che hanno messo in ginocchio l'economia, il sistema bancario, le imprese, fino a impoverire le famiglie, anche nei Paesi considerati “ricchi”, sono stati determinati da una miscela esplosiva di avidità e ignoranza che, se non arginata in tempo, rischia di distruggere il pianeta. Il capitalismo selvaggio non ha lasciato margini di manovra, avvitandosi su se stesso, perpetuando un modello non più sostenibile. L'economia del futuro avrà bisogno per alimentarsi di altre categorie interpretative, occorre rifondare il business su: collaborazione, innovation, apertura verso l'esterno, puntualità nel cogliere il senso e la natura delle opportunità che si presentano.

“La cosa è semplice: siamo diventati tutti troppo ignoranti e nell'ignoranza, ricordiamoci, non ci può essere competizione”. Il monito che proviene da Gregory Bateson (*Una sacra unità*, Adelphi, 1997) tocca il nervo scoperto dall'analisi cogente dell'economista Stefano Manzocchi, coordinatore del V Rapporto, da cui emerge in prima battuta un'evidenza sconcertante: lo scarso peso che, soprattutto ma non solo in Italia, viene ancora attribuito agli *intangibles*, al capitale umano, alle attività di ricerca e sviluppo, che dovrebbero essere il primo motore dello sviluppo di una società fondata sulla conoscenza. «Purtroppo, alcuni gap riscontrati dallo studio dello scorso anno – spiega il presidente di Amc, **Renato Cuselli** –, in cui ci siamo soffermati sulla elaborazione di un Dna delle classi dirigenti che devono guidare il Paese, non sono stati ancora colmati. Il familismo amorale, lo scarso rispetto per le competenze, l'eccessiva invadenza della politica nelle scelte manageriali sono destinate a soccombere nella grande e difficile partita della finanza globale. Le statistiche più recenti sulla competitività sono impietose: la nostra capacità tecnologica e innovativa figura agli ultimi posti nelle graduatorie internazionali; il capitale umano si presenta sottodimensionato nei settori ad alto valore

aggiunto; gli indici di innovazione, creatività e talento espressi vedono l'Italia perdere progressivamente posizioni. Non c'è più tempo da perdere».

### Trovare l'equilibrio tra local and global

La mappa della crescita su scala internazionale conferma le preoccupazioni di Cuselli, non lasciando spazio a libere interpretazioni. Per avere un'idea molto precisa di come si sono capovolti gli equilibri in un lasso di tempo molto breve basta considerare che immediatamente prima dell'assalto alle Torri Gemelle gli Usa esprimevano il 24% del Pil mondiale, seguiti dal Giappone con il 16%, dalla Cina con il 7%. Alla fine del 2010 è il “celesti” impero a guidare la classifica della ricchezza esprimendo il 24% del Pil, seguiti dagli Usa con il 15%, mentre il Giappone si arresta all'8%. È accaduto che il G8 ha progressivamente aperto il sipario al G20, per poi restringersi nuovamente a sorpresa: il confronto-scontro Usa e Cina ha infatti ripolarizzato le attenzioni dell'opinione pubblica globale, che segue con attenzione l'inedita formula del G2, da cui sembrano oggi dipendere le sorti del mondo. Il processo di cambiamento si sta attuando su un “teatro” variegato, tenendo insieme la “diade” *local and global*, che nell'ottica dei curatori del Rapporto vengono trattate come “parole” semanticamente dense. Non si tratta, infatti, di vuote etichette, perché presuppongono uno spazio non euclideo in cui si intrecciano più dimensioni assieme alla capacità di calcolare e ricalcolare continuamente i diversi tempi di un diseguale progresso che attraversano Paesi, territori, civiltà. Saper guardare con occhio strabico al proprio competitor che agisce nello stesso “recinto” geografico e, al contempo, studiare le mosse dei player che si muovono oltre confine non è cosa facile, ma è il primo tassello che compone l'identikit di una classe dirigente che deve dimostrare di saper riconquistare una effettiva leadership. «Come se il quadro fosse semplice si è aggiunto al duplice crack finanziario ed economico una deriva ancora più pericolosa che ha investito l'Occidente, forse la più grave, perché spia eloquente della totale assenza di un progetto di civiltà. Mentre l'Europa *westfaliana* costruita sullo Stato-nazione di Hobbes si è sfaldata – ci spiega il sociologo **Alain Touraine** –, non siamo riusciti a controbilanciare questo declino, cercando di trovare al vecchio Continente un posto nel mondo. Si è verificato che l'economia produttiva è stata trainata fuori dalla dimensione atlantica con conseguenze che in larga parte non siamo ancora in grado di prevedere».

### La politica alle prese con la diversità plurale

La riflessione si amplia toccando, inevitabilmente, le responsabilità delle élite politiche globali, obbligate a trovare una *governance* condivisa dello sviluppo, oltre a una chiave di lettura dei profondi mutamenti storici che stanno contrassegnando l'attualità. «Non bastano più le tradizionali categorie di liberal democrazia e social democrazia perché

## Élite cosmopolite per governare il presente

*L'opinione di Stefano Manzocchi, coordinatore del V Rapporto Classe Dirigenti*

«Abbiamo necessità di classi dirigenti cosmopolite, meno inclini al provincialismo, pronte a replicare esperienze lontane di successo e non solo impegnati in practices consolidate sul territorio d'appartenenza». Questo, in sintesi, il pensiero di Stefano Manzocchi, ordinario di Economia Internazionale presso la facoltà di Economia della Luiss, e coordinatore del V Rapporto sulla Classe Dirigente. Capiamo il perché.

### **Professore, cosa significa per le classi dirigenti occidentali l'ascesa di "Cindia" (Cina e India) e l'affacciarsi della nuova frontiera dei Mikt (Messico, Indonesia, Korea del Sud e Turchia)?**

Il mutamento degli equilibri economici e geopolitici sicuramente accelerato dalle crisi che si sono succedute negli ultimi due anni ha improvvisamente rivelato la forza crescente di mercati lontani e complessi. Questa dinamica in costante evoluzione ha parzialmente "sgretolato" le filiere produttive dei nostri territori, che vanno rivitalizzate. Per far questo bisogna innanzitutto diradare quella sorta di "nebbia cognitiva", che avvolge le nostre piccole imprese e che impedisce di vedere e di studiare con chiarezza le opportunità e i rischi che provengono dai Paesi che hanno ritmi di crescita del Pil a due cifre.

### **"Mondo nuovo" è la definizione che viene utilizzata nella parte introduttiva del Rapporto. Quali sono i tratti distintivi del nuovo scenario globale?**

Dopo la grande crisi del 2008-2009 ha preso forma un mondo che da decenni si andava preparando, ma che la tempesta finanziaria e la recessione hanno reso imminente. In questa nuova realtà l'Occidente è sollecitato a confrontarsi con società e culture diverse, molto competitive. È successo che l'imperativo di orientare le categorie interpretative esclusivamente sui principi e sui costumi atlantici non ha più retto. Questa tendenza è stata accompagnata – e questo è il dato positivo – dalla diffusione in molte aree del pianeta dei valori europei di libertà, democrazia e partecipazione.

### **Quali sono i compiti delle élite che si confrontano con un contesto che si presenta profondamente mutato?**

Le classi dirigenti occidentali hanno tre compiti essenziali: fare esperienza ed intelligenza del "Mondo Nuovo"; esercitare un'azione pedagogica presso gli attori sociali e le pubbliche opinioni; praticare una maieutica delle risorse e delle opportunità che consenta di riscrivere le aspettative della pubblica opinione.

### **È attuabile un cambiamento di una tale portata nel breve periodo?**

Non abbiamo altra scelta. È necessario ripensare le logiche di azione delle classi di vertice che, in primo luogo, devono "imparare a disimparare". Vuol dire accettare con atteggiamento antidogmatico di mettersi in discussione, in modo da trovare nuove modalità di relazione e di applicazione delle competenze acquisite.

### **Proviamo a guardare alla realtà delle nostre Pmi. L'internazionalizzazione ha causato un'evidente difficoltà a coniugare i saperi artigianali con le tecniche e i processi dell'industria più avanzata. Come si esce dall'empasse?**

La presenza di questo scollamento deve trovare una risposta positiva, per questo occorre incentivare la ricerca e l'innovazione a livello nazionale, in modo da rafforzare le basi scientifiche e tecnologiche della nostra industria, favorendone lo sviluppo e la competitività, sullo scenario internazionale. Non mancano esempi di imprese innovatrici nel nostro tessuto, richiamate nella seconda parte del Rapporto. Va detto che gli imprenditori di successo non sono dei "battitori liberi", dei "fuori di chiave", hanno piuttosto puntato sull'aggregazione, la mediazione e la rappresentanza dei comuni interessi.



Stefano Manzocchi

non sono in grado di esaurire la spiegazione di una società multistrato impegnata a ridefinire: il ruolo dello Stato che deve rapportarsi al libero mercato, il perimetro di un welfare da riformare, il delicato bilanciamento tra i valori della libertà e dell'eguaglianza - commenta **Marc Lazar** autore di un capitolo del Rapporto imperniato su *Diffidenza e paura* -. Il fenomeno della globalizzazione e l'immigrazione che lo accompagna stanno avendo un profondo impatto sulle vecchie società europee, che si interrogano sulla loro identità e sui mezzi per gestire la diversità plurale. Crisi economica, eterogeneità crescente delle società e sensazione di declino avvertita dai cittadini e dai governi, sono tutti elementi che fanno da terreno fertile per il populismo. Di fronte alla forza di mutamenti di natura politica e antropologica, i populistici, di destra o di sinistra, propongono una pericolosa soluzione di ripiegamento». Il rischio legato a un atteggiamento retrogrado di chiusura paventato da Lazar, che in controtendenza finirebbe col negare i presupposti di ogni possibile rilancio, non ha fortunatamente trovato fino a ora la conferma delle urne, come hanno dimostrato le ultime elezioni del giugno 2009, tuttavia il campanello d'allarme rimane presente in tutta la sua forza in una fase in cui Germania, Francia, Regno Unito e Italia stanno affrontando una difficile stagione di riforme e nuove tensioni arrivano dai Paesi dell'area mediterranea. Egitto, Tunisia e Libia sull'onda dei social network stanno vivendo il declino, fino a ieri inimmaginabile, di leadership dinastiche di stampo autoritario che sembravano inattaccabili.

### La responsabilità dei manager

Lazar mette in campo una molteplicità di fattori, tutti interdipendenti non trascurando le responsabilità del management e degli imprenditori che insieme al mondo della politica deve "fare esperienza e intelligenza" della storia presente, in modo da far emergere e da valorizzare le tante positività che pure esistono (Manzocchi nell'introduzione mette persino in campo la "maieutica" socratica). Basta consultare il capitolo su "Innovazione e mondo giovanile: idee e buone pratiche", curato da Amc per il ruolo che stanno giocando le piccole imprese manifatturiere del made in Italy, capaci di mantenere, se non addirittura di incrementare, le quote di mercato e i trend dell'export. Lo sguardo sui nostri territori ci

consegna un quadro fatto di luci e ombre, dominato da una frattura esistente tra un Paese ancora sostanzialmente chiuso rispetto agli stimoli esterni, restio al cambiamento incastellato e infeudato in modelli gerarchici e burocratizzati, e un "altro" Paese aperto alla logica della trasformazione, centrato sulla produttività, sensibile al raggiungimento dei risultati, che ha le carte in regola per agganciare il pur timido treno della ripresa, reggendo i ritmi della concorrenza internazionale. «Risulterà decisivo invertire la rotta - precisa **Giorgio Neglia**, che per Amc ha curato la rassegna delle best practices -, la creazione di un *global campus*, un ecosistema in cui riallineare lo scollamento tra domanda e offerta di lavoro. Ricordiamoci che per generare classe dirigente, oltre a dare spazio ai giovani, occorre apprendere dalle esperienze, usare la leva formativa, che vuol dire "formare e formarsi". Alcuni spiragli positivi si intravedono, come dimostrano i dati di Fondirigenti - spiega Neglia -. Negli ultimi anni i piani formativi sono passati dai 236 del 2008 ai 750 del 2010, con un conseguente incremento dei finanziamenti erogati: dai 3,7 milioni di euro del 2008 agli 11 milioni del 2010. Malgrado ciò, la priorità rimane comunque il lavoro. Il saldo occupazionale per posizioni qualificate è in forte calo, con una diminuzione che per il 2010 ha riguardato 3.600 dirigenti e 29.000 quadri/impiegati tecnici». Lo scenario tracciato da Neglia preoccupa ancora di più se si considera che la disoccupazione giovanile ha raggiunto il 30%, a fronte di una media Ocse del 20%, mentre risultano 2 milioni i cosiddetti *Neet* (Not in education, employment or training), ovvero gli inoccupati, che non frequentano alcun corso di studi e che non sono motivati a ricercare alcuna attività. Questa situazione di scoramento, confermata dal calo delle immatricolazioni scese del 5% nell'ultimo anno, è il volto forse più oscuro di una crisi che presenta anche una matrice psicologica da cui bisogna scuotersi. «Creare un'osmosi tra politica, impresa e territori, come suggerisce Rifkin nell'ultimo suo lavoro - conclude Neglia - potrebbe aiutarci a entrare nelle categorie della storia attuale, intrisa di contraddizioni ma anche di importanti valori, da cui dobbiamo partire per gettare le basi di un nuovo piano Marshall che possa risollevarci l'Italia e l'Europa».

**Massimiliano Cannata**



**2011, Rapporto Classe dirigente**, a cura di Luiss, Fondirigenti e Amc, 2011