



ECONOMISTI. Marc Lazar, presidente School of Government della Luiss

Italia al bivio

Più degli altri paesi europei l'Italia deve approfittare di questo contesto di difficoltà per ripensare completamente un modello di sviluppo ormai superato

di Massimiliano Cannata

Professor Lazar, per il ciclo dei seminari che state realizzando con l'Associazione Management Club e Feder-manager Academy, ha scelto un titolo provocatorio: "Esiste una maledizione democratica in Italia?". Qual è la risposta, alla luce della sofferta approvazione della manovra finanziaria?

In Italia quasi tutti i commentatori criticano fortemente l'atteggiamento della classe politica in rapporto alla crisi, denunciandone una supposta incapacità. In verità in tutti paesi europei e, più in particolare, occidentali, la crisi ha messo a dura prova l'efficienza e l'organizzazione democratica, da qui il titolo dei seminari che stiamo organizzando con Amc. Credo che per reagire alla crisi occorra in generale considerare diversi elementi: il tipo di sistema politico (un regime presidenzialista o parlamentare non hanno le stesse regole di funzionamento); la realtà politica concreta che si misura nella capacità governativa che il leader riveste, che sia un primo ministro o un presidente della Repubblica; il grado di popolarità; il rapporto di forze vigente tra governo e opposizione; la valutazione da parte dei protagonisti delle scadenze elettorali e delle aspettative dell'elettorato, tenendo conto che gli umori dell'opinione pubblica non dipendono solo dalla politica, ma dalla valutazione della situazione economica e sociale. Non dimenticherei infine la componente strutturale della cultura politica che

vige in ogni paese, spesso fortemente radicata da processi di lunga durata.

La difficoltà italiana sembra connotata a un sistema che certo non facilita i processi decisionali. Qual è il suo parere in merito?

La conflittualità emersa in occasione dell'approvazione della finanziaria è emblematica. In democrazia il dissenso è vitale, non deve stupire, dunque, se si manifesta anche in forma vibrata. Semmai, il dato politico che va osservato è l'oggettivo indebolimento del Presidente del Consiglio, cui si sono sovrapposte forti divergenze di natura strategica e ideologica nell'ambito della stessa maggioranza. Da qui il grado di litigiosità della politica italiana, che è mediamente superiore a quello di altri paesi, penso alla Francia che

più conosco, che pure ha varato un piano di austerità molto discusso all'interno del governo e della maggioranza.

L'Europa e, ancor più, i mercati non aspettano le nostre incertezze. Ci vuole un cambio di marcia per imboccare la via della crescita. Da dove cominciare?

I mercati e le agenzie di rating puniscono gli atteggiamenti ondivaghi. Il Presidente della Repubblica Napolitano ha svolto un ruolo di supplenza molto importante. La sensazione che comunque l'ora fosse grave e che bisognava agire con responsabilità, fortunatamente, alla fine ha prevalso. Le misure previste nell'ultima versione della legge di bilancio si caratterizzano per austerità e rigore. Gli interventi mirano a ridurre la spesa, vi è anche un aumento delle



Marc Lazar, docente all'Università Science PO di Parigi e presidente School of Government della Luiss



tasse e un innalzamento della durata di lavoro per le donne. Va anche detto che, per la sua impostazione di fondo, la manovra rischia di essere considerata ingiusta dalle categorie più popolari, mi riferisco all'aumento dell'Iva varato dall'esecutivo. Alcuni osservatori hanno giustamente spiegato che mancano misure per la crescita. Rimane da vedere se questi sforzi riusciranno a cancellare la scarsa credibilità di un governo che ha oscillato esitando troppo sull'orientamento da prendere: in poche settimane cinque piani anti-crisi sono davvero troppi. Questo, certo, avrà un prezzo.

Quali sono le prospettive per il nostro sistema industriale, che presenta alti tassi di disoccupazione, oneri troppo alti in termini di costo del lavoro e burocrazia, oltre a una carenza infrastrutturale che ostacola gli investimenti?

L'Italia ha per troppo tempo fatto la politica dello struzzo. Dovrà superare alcune sfide, che la manovra non ha affrontato e che riguardano il prossimo futuro: aprire il mercato del lavoro ai giovani e alle donne, liberalizzare alcuni settori dell'economia, aumentare la concorrenza, facilitare l'internazionalizzazione delle imprese, rendere attrattivo il territorio per gli investimenti stranieri, riformare le pensioni. Questo presuppone un rispetto della legalità, un'amministrazione pubblica più efficiente, un innalzamento della produttività, una vera riforma fiscale e un impegno per la promozione del merito e della ricerca. Più degli altri paesi l'Italia è al bivio: deve approfittare di questo contesto di difficoltà per ripensare completamente un modello di sviluppo ormai superato.

Azeglio Ciampi, ex Presidente della Repubblica, ha di recente detto che "potrebbe essere a rischio il modello occidentale", invocando un centro di governo per la politica economica europea. La ritiene una soluzione possibile?

Mi sembra che questa crisi abbia dimostrato l'importanza e la necessità

di avere un reale governo economico europeo, che si possa tradurre in una vera strategia di crescita comune. Alcuni passi sono stati fatti in questa direzione durante gli ultimi mesi, specialmente dalla Francia e dalla Germania. Credo che si debba però sviluppare un migliore coordinamento delle politiche economiche dei paesi che gravitano nella zona dell'euro, focalizzando le riforme necessarie per favorire la crescita. Certo, gli ostacoli sono enormi. Le divergenze tra paesi europei sono ancora molto forti. Non si può pensare di avere un direttivo franco-tedesco, bisogna coinvolgere tutti i paesi, lavorando per la costruzione di un federalismo europeo, nozione che pochi osano pronunciare. L'opinione pubblica è spesso dubbiosa sul destino del Vecchio Continente, risultando troppo sensibile rispetto alle spinte populiste. Parlare di austerità, rigore, sacrifici, con la costante percezione che sono i più deboli a pagare, rende il corpo collettivo dei cittadini molto scettico. L'Europa rimane, però, l'unica soluzione, in quanto – se compatta – può esprimere una grandissima potenza economica, a patto che si dia più visibilità all'Ue, che si esercitino i valori democratici, riannodando una "narrativa" positiva. Siamo purtroppo ancora molto lontani da questa prospettiva. Il rischio è il prevalere della violenza, che è sempre dietro l'angolo.

Le incertezze della Fed e della stessa Bce lasciano intravedere la necessità di una rilettura del rapporto tra Stato e mercato. Qual è la sua opinione?

Tre grandi posizioni si confrontano. Da una parte, soprattutto a sinistra ma anche in alcuni settori della destra e dei populistici, c'è l'idea della necessità di un ritorno illusorio allo Stato. Più Stato sociale per la sinistra, uno Stato efficiente costruito su politiche repressive contro delinquenza, insicurezza e immigrazione per la destra. La tentazione al protezionismo in questi ambiti è molto

forte, sia a livello nazionale che europeo. Ci sono poi le componenti liberiste, abbastanza forti in alcuni paesi europei, in Gran Bretagna per esempio, in Germania, e in America che vogliono liberalizzare, ridurre ancora il peso dello Stato, abbassare le tasse, per rilanciare l'economia e le forze sociali. Poi tra questi due schieramenti, al centro-sinistra come al centro-destra, vi sono esponenti che cercano di conciliare il dinamismo dell'economia e della società con un'autorità pubblica riformata, modernizzata, efficiente, capace di costruire un'istanza animatrice e regolatrice sia al livello nazionale, che europeo, quando non persino mondiale. Da questo punto di vista, la situazione attuale, come ogni momento di crisi, mi pare interessante perché riapre un confronto intellettuale che potrebbe portare a una nuova fase politica in Italia e in Europa, rimescolando tutte le carte.

Alla luce degli eventi in Libia, come valutare quella "primavera araba" che, come ha osservato Federico Rampini: "pare stia già volgendo verso l'autunno"?

I cambiamenti del mondo arabo costituiscono un evento decisivo che ha sorpreso gli europei che hanno avuto grande difficoltà ad adattarsi e a coordinare la loro reazione. Quello che ritengo sia gravissimo è che la Ue non sia stata capace di esprimere una politica comune in direzione dei paesi arabi. Innanzitutto perché l'Europa, come tutto il mondo occidentale ha scommesso, fin dalla guerra fredda, sulla stabilità dei paesi arabi. Il pericolo maggiore era, infatti, l'instabilità, fomentata dalla minaccia fondamentalista e islamica e dal terrorismo internazionale. I cambiamenti sono visibili in Tunisia, in Egitto, in Libia dopo la guerra. In Siria e nello Yemen la situazione rimane aperta. L'Europa ha mostrato una prudenza con Damas che non è stata ben compresa nel mondo arabo e soprattutto dall'opposizione a Bachar Al-Assad. Ci sono sicuramente molte incertezze



come in ogni processo di transizione dove si mescolano le continuità e le rotture, i conflitti tra attori sociali, tribali e religiosi, la competizione tra leaders, la difficoltà dell'epurazione, la necessità di creare un nuovo régime, di trovare forme di compromessi, di stabilizzare le regole democratiche, soprattutto in paesi che hanno una debole tradizione democratica. Quello che colpisce è la timidezza europea, almeno fino a oggi.

È tempo di lanciare il piano Marshall per il Nord Africa che Obama ha annunciato al G8 di Deauville?

A Parigi lo scorso primo settembre si è parlato del futuro economico delle Libia. Teniamo conto che gli interessi europei e occidentali in materia di risorse petrolifere sono enormi. Per il resto, la preoccupazione prevalente è quella del controllo dei flussi migratori. Anche se il rischio è comprensibile, accentuato com'è dalla spinta populista, non è accettabile questa chiusura. Al contrario, l'Europa, e soprattutto, i paesi del Mediterraneo - Italia, Grecia, Francia e Spagna - potrebbero giocare un ruolo importante: tendere la mano a questi paesi, aiutarli in termini economici e politici, soprattutto sul terreno della formazione, della ricerca e della cultura. Costruire un'opinione pubblica avvertita e consapevole in queste realtà geografiche può essere decisivo. Si potrebbe in concreto pensare a un'iniziativa italo-francese, in prospettiva europea, per formare all'interno delle nostre università la futura classe dirigente. Perché non selezionare all'Università Sciences Po o a La Sorbonne di Parigi, alla School of Government della Luiss di Roma, piuttosto che alla Bocconi di Milano, alcuni studenti di livello, utilizzando borse finanziate dagli enti pubblici e dai privati per instradarli verso un futuro come dirigenti nel campo dell'economia, dell'amministrazione pubblica e della politica? Sarebbe certo meglio che lasciarli partire verso gli Stati Uniti, la Cina, l'India, la Russia o l'Iran! ■

BCG REPORT. Il dato del mese

Diversity management

di **Gennaro Casale**

La diversity - intesa nella sua più ampia accezione di genere, di età e di nazionalità - fa la differenza. Secondo una nostra recente ricerca, realizzata in collaborazione con la European Association for People Management, le aziende che possono contare su una forza lavoro diversificata godono di un vantaggio competitivo sui mercati complessi. Eppure sono ancora poche le realtà europee che promuovono la diversity con un approccio strategico, volto a sviluppare prodotti migliori, a incentivare l'innovazione o a rendere le stesse organizzazioni maggiormente agili. Secondo i risultati raccolti, le misure adottate dalle aziende per incrementare la diversificazione di genere, età o nazionalità del proprio personale, risultano mediamente ridotte o motivate da meri adeguamenti alla normativa del lavoro.

Delle 40 società analizzate, quasi la totalità dei direttori esecutivi (il 93%) è uomo, l'86% è di origine europea e la metà ha un'età compresa tra i 51 e i 60 anni. Se questi risultati fotografano una situazione piuttosto omogenea, non è altrettanto uniforme il mercato in cui queste stesse compagnie si muovono: la capacità d'acquisto femminile è in netta crescita, le aziende in media realizzano circa il 40% del loro fatturato fuori dal Vecchio Continente, la clientela sta invecchiando, oltre ad essere sempre più frammentata.

In questo senso, un mix di collaboratori variegato, anche a livello dirigenziale, potrebbe offrire all'azienda il vantaggio di usufruire di una gamma più vasta di potenzialità, esperienze e intuito, necessari per affrontare in maniera più competitiva un contesto globalizzato come quello attuale.

Come primo passo, le aziende potrebbero impegnarsi in una pianificazione strategica della propria forza lavoro; potrebbero quindi scandagliare bacini di talenti alternativi, con un'attenzione particolare alle categorie sottorappresentate, come le donne, gli immigrati o con background sociali e professionali non convenzionali, senza dimenticare di valutare potenzialità nascoste all'interno dell'organizzazione. Infine, le società moderne potrebbero offrire accessi meno tradizionali per quanto riguarda la leadership. Un punto importante per coinvolgere nuovi dipendenti, soprattutto quando si parla di donne, è agevolare il delicato equilibrio famiglia-lavoro.

Flessibilità, sostegni alla maternità e mobilità virtuale sono offerti rispettivamente solo dal 41%, 29% e 16% delle aziende intervistate. Più in generale, è importante spostare il valore sulla produttività piuttosto che sulla presenza fisica del lavoratore. Esistono esempi di aziende che hanno già effettuato alcuni importanti passi in questa direzione: L'Oréal ha aumentato la presenza di uomini nei settori di marketing e R&S per aggiungere un tocco maschile nelle strategie di sviluppo e comunicazione. Bmw ha inserito numerose donne ad ogni livello per bilanciare la visione interna, troppo orientata verso i gusti e le esigenze degli uomini.

Direttori esecutivi

93% UOMO
86% EUROPEO
50%



Gennaro Casale è partner & managing director di The Boston Consulting Group.