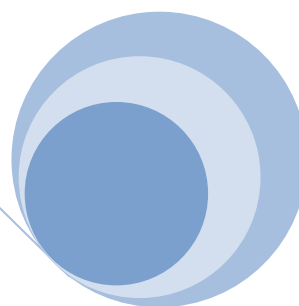
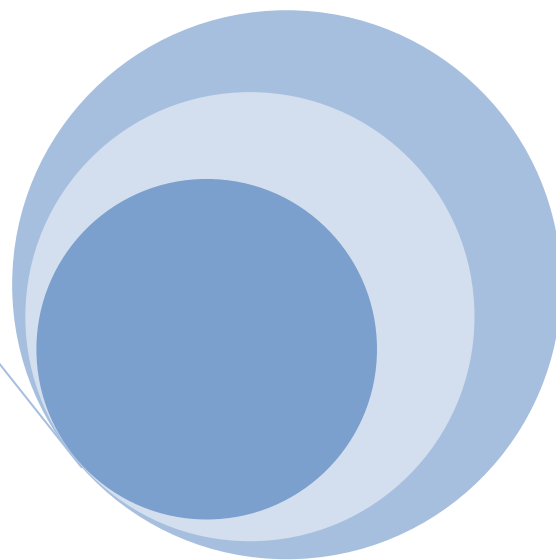


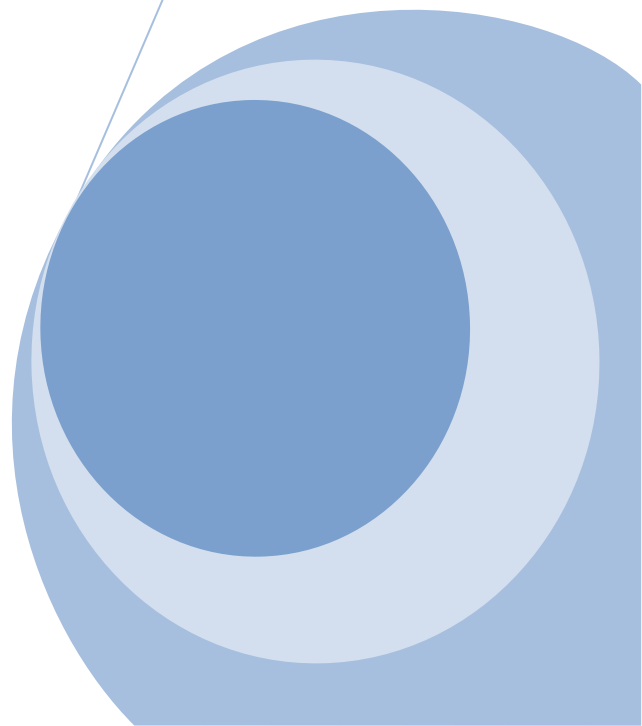
**Associazione  
Management Club**



## **Rapporto 2009 sulla Classe Dirigente**

Focus Group  
"Produrre classe dirigente a mezzo di classe  
dirigente"

Bologna, Federmanager, 16 febbraio 2009



## Rapporto 2009 Classe Dirigente

### FOCUS GROUP

*“Produrre classe dirigente a mezzo di classe dirigente”*

PROGRAMMA E

TEMI PER LA DISCUSSIONE

**Federmanager**

*Bologna, via Bombicci, 1*

**16 febbraio 2009, ore 14.30 - 17.00**

*Conoscere la composizione e la struttura della classe dirigente del Paese, per capire come si formino le élite e in che misura il riconoscimento del merito incida su questo percorso. E' l'ambizioso progetto della nuova Associazione Management Club, che si concretizza nel Rapporto 2009 “Generare classe dirigente”.*

*Dopo le edizioni 2007 e 2008 - che costituiscono il primo approfondimento scientifico mai realizzato finora sulle Classi Dirigenti italiane - il Rapporto 2009 sarà focalizzato sulle modalità di creazione di élite, con particolare attenzione ai processi di applicazione del “merito” nella filiera della formazione delle classi dirigenti, anche in un’ottica di confronto internazionale.*

*Il Focus Group è l’occasione per mettere a confronto l’opinione di esperti e rappresentanti della business community sulle modalità attraverso cui si forma la classe dirigente all’interno delle imprese con particolare riferimento a quelle di piccole e medie dimensioni. In tal senso si illustreranno le buone pratiche che mettano in evidenza come si possano riattivare circuiti virtuosi di creazione di classe dirigente (attraverso esperienze compiute a livello nazionale come pure a livello locale).*

## **Partecipanti**

### *Coordinamento:*

- Gabriele Gabrielli (Luiss)

### *Panel di esperti:*

- Nadio Delai (coordinatore scientifico del Rapporto 2009 sulla Classe Dirigente)
- Giuseppe Perrone, Pietro Fiorentino (Management Club)
- Sergio Consolini e Andrea Molza (Federmanager Bologna)
- Michela Fantini (Giovani Imprenditori Confindustria)
- Giovanni Mistè (Giovani Imprenditori Emilia - Romagna)
- Giuseppe Covino (Mollusco & Balena S.r.l.)
- Nicola Montanari (Nimax S.p.A.)
- Rocco Mangione (S.P.I. S.p.A.)
- Salvatore Bocchetti (Tas group S.p.A.)
- Riccardo Crestani (Iniziative S.r.l.)
- Elisabetta D'Alessandro (COFIMP)
- Elisabetta Zini (CISITA)

## **Abstract “Produrre classe dirigente a mezzo di classe dirigente”**

---

### **Le premesse**

I precedenti Rapporti Luiss e Fondirigenti sulla classe dirigente e la loro evoluzione attraverso l'Associazione Management Club rappresentano altrettanti passi coerenti tra loro. Infatti nei lavori precedenti si è pervenuti:

- a far uscire dal generico il tema della qualificazione della classe dirigente, sottolineando l'esigenza di passare ad una assunzione esplicita di responsabilità da parte di quest'ultima rispetto alla pura e semplice critica delle inadeguatezze esistenti;
- a posizionare il tema della formazione, selezione e mobilità della classe dirigente all'interno dell'Agenda Pubblica del Paese, non solo sulla base di analisi e di ricerche, ma anche attraverso il diretto coinvolgimento di imprese e di dirigenti;
- ad individuare nel Rapporto un “prodotto” di riferimento riconoscibile e spendibile in sede istituzionale.

Affrontando oggi il Rapporto 2009 si è voluto:

- scegliere un tema-chiave che possa costituire un utile campo di esercizio concreto su cui la classe dirigente può e deve misurarsi, uscendo da argomentazioni di tipo generale;
- di ribadire il taglio del Rapporto che sempre più deve diventare non tanto una riflessione sulla quanto piuttosto per la classe dirigente, lavorando su fattori di proposta e non solo su fattori di pura e semplice denuncia (rompendo così il circolo vizioso al ribasso, per ritrovare i termini di una “sintonia positiva” e di alleanza con la parte più attiva e vitale del Paese);
- di procedere lungo la logica di approfondimento di quello che è stato definito nei rapporti precedenti come “sviluppo selettivo”, basato inevitabilmente sul merito e sulla concorrenza, ma anche sull'interesse generale e sull'inclusione (temi questi particolarmente rilevanti nella fase di crisi economica e finanziaria che stiamo vivendo);
- di mantenere un'analisi basata sempre sull'intreccio tra opinioni della popolazione e opinioni della classe dirigente, allo scopo di misurare costantemente il tipo di sintonia (positiva o negativa) esistente, a partire dall'argomento chiave scelto nel 2009.

Ecco allora che si può ricordare come, dal punto di vista dei contenuti:

- nel 2007, il Rapporto si sia incentrato essenzialmente su una critica e su un'autocritica da parte della stessa classe dirigente;
- nel 2008, si sia battuta la strada del passaggio ad un'analisi/proposta, basata sulla ricerca di una “sintonia positiva” da far crescere con la parte più dinamica del Paese, unitamente all'esame delle tracce di nuova classe

dirigente e ad un confronto internazionale sui profili delle élite dei singoli Paesi;

- di scegliere per il 2009 il tema della discesa in concreto all'interno della "filiera del merito", a partire dalla formazione secondaria, passando per quella universitaria ed arrivando al management delle imprese private (e integrando, dal punto di vista del metodo, l'analisi con l'effettuazione di alcuni Focus Group mirati, in modo da allargare via via l'impatto del Rapporto stesso sia nella fase preventiva che nella fase successiva alla sua presentazione).

## Il tema di oggi

La produzione di classe dirigente non si esaurisce fuori dei confini dell'impresa (attraverso la scuola, l'università, le business school, ecc.) ma –stretta in un'unica "filiera"- si realizza in gran parte anche "dentro" l'impresa. Ci sono, infatti, tutta una serie di **strumenti** che possono contribuire a innescare meccanismi virtuosi di apprendimento e di sviluppo di competenze e capacità manageriali lungo processi di applicazione del **merito**. Gli strumenti sono molteplici e difficilmente inquadrabili come è evidente; si può adottare però una "prospettiva prevalente" per comprenderne l'uso e l'utilità ai nostri fini. Quella che abbiamo scelto in questa sede è la prospettiva dello *human resources management* (HRM), ossia di quell'insieme di "**pratiche**" sviluppate dalle imprese e dal suo management per gestire il capitale umano. Questa prospettiva ci consente di rilevare ed indagare concretamente gli approcci e gli strumenti utilizzati più diffusamente dalle imprese per supportare lo sviluppo di "classe dirigente", sia direttamente, attraverso politiche e strumenti mirati, sia indirettamente, costruendo cioè un tessuto organizzativo che favorisca lo sviluppo personale, l'accountability, la condivisione di saperi, buone pratiche di management, il "farsi carico". Siamo consapevoli che molti altri sono i fattori abilitanti la generazione di classe dirigente. Certamente lo è il **territorio** che catalizza risorse emotive ancor prima che finanziarie. Nel territorio ci sono luoghi che valorizzano competenze uniche, intuizioni, rappresentanza di interessi multiformi, saperi, design e progetti di sostenibilità. E lo è la stessa **leadership** esercitata dal *senior management*, che con la sua concreta "testimonianza" può fare la differenza e sviluppare engagement ed energia nelle persone, promuovendo cambiamento e responsabilità. Riteniamo però che tutti questi fattori, per dare un concreto supporto alla generazione di competenze e capacità manageriali lungo processi di applicazione del merito, debbano essere gestiti e presidiati da un approccio che abiliti strumenti e investimenti mirati, con consapevolezza, a mettere il capitale umano al centro delle strategie di crescita dell'impresa.

Gli strumenti e le “buone pratiche” di HRM che abbiamo analizzato – anche con il supporto dei dati raccolti attraverso una survey somministrata a 130 imprese di piccole, medie e grandi dimensioni- sono prevalentemente:

- il **reclutamento** e la **selezione** di classe dirigente
- la rilevanza e l'estensione dei sistemi di **valutazione** della classe dirigente
- l'utilizzo di sistemi di “**costruzione**” della classe dirigente, sia indiretti (coaching, affiancamento, ecc.) sia diretti (percorsi di mobilità e carriera, formazione)
- la diffusione della pratica e le modalità di utilizzo dei **piani di successione**, sia manageriale che imprenditoriale
- i sistemi di **remunerazione** e **incentivazione** della classe dirigente

In un terreno molto frammentato, come è quello delle pratiche che la classe dirigente delle imprese usa per produrre “nuova” classe dirigente, le evidenze emerse lasciano intravedere un percorso, un senso di marcia illuminato da una attenzione più marcata alla costruzione di una cultura e di strumenti di gestione del merito. Segnali qualitativi ma anche concrete esperienze possono testimoniare che non solo nelle grandi, ma anche nelle piccole e medie imprese, c'è la ricerca di ancoraggi gestionali più di sistema e meno locali. Ma le domande ancora in cerca di una risposta sono molte.

### **Le domande**

- 1) Quali sono gli strumenti più utilizzati dalla classe dirigente delle imprese per creare “nuova” classe dirigente?
- 2) Quali gli strumenti che si sono dimostrati più efficaci?
- 3) Quanto incide la dimensione aziendale sulla scelta degli strumenti e sulla loro concreta implementazione?
- 4) Quando è necessario creare nuova classe dirigente -o rafforzare la classe dirigente esistente- “dove” ci si rivolge? E a “chi” ci si rivolge?
- 5) Valutazione e carriera: quanto è forte questa relazione nella cultura, ma soprattutto nella presa di decisioni dell'impresa e del management?
- 6) Le scelte di successione nei ruoli di responsabilità dove trovano fondamento?
- 7) Quale ruolo ha il territorio, inteso come luogo di sviluppo delle relazioni tra le imprese e tra imprese e associazioni territoriali, nella produzione di classe dirigente?
- 8) La remunerazione è certamente una modalità di riconoscimento del contributo che la persona dà all'organizzazione e al suo sviluppo, e quindi di riconoscimento del merito; ci sono forme e strumenti migliori di altri per garantire una efficace relazione tra merito e remunerazione?



The image shows a screenshot of the Management Club website. At the top, there is a blue header with a glowing blue abstract graphic on the left and the text "MANAGEMENT CLUB" in a serif font on the right. Below the header is a navigation bar with the date "mercoledì 21 Gennaio 2009" and links for "Home", "Contatti", "Ricerche", and "Links". The main content area is divided into a left sidebar and a central main section. The sidebar contains a list of menu items: "MANAGEMENT CLUB", "Chi siamo", "Struttura", "Statuto", "Soci Fondatori", "RAPPORTO ANNUALE", "RICERCHE", "SEMINARI", "APPUNTAMENTI", "RASSEGNA STAMPA", and "COME ASSOCIARSI". The main section features a large orange heading "MANAGEMENT CLUB" followed by a paragraph describing the club as a center of studies and research. Below this, there are two columns: "ULTIME NOVITA'" and "IN EVIDENZA". The "ULTIME NOVITA'" column has a date "10/12/2008" and text about the presentation of the association. The "IN EVIDENZA" column has a date "10/12/2008" and text about the website being online. At the bottom, a blue footer contains the address: "MANAGEMENT CLUB - Via Quattro Novembre, 152 - 00187 Roma" and contact information: "CF. 10062681001 - Tel. 06692097.1 - Fax 06692097.07".

mercoledì 21 Gennaio 2009

Home Contatti Ricerche Links

**MANAGEMENT CLUB**  
- Chi siamo  
- Struttura  
- Statuto  
- Soci Fondatori  
**RAPPORTO ANNUALE**  
**RICERCHE**  
**SEMINARI**  
**APPUNTAMENTI**  
**RASSEGNA STAMPA**  
**COME ASSOCIARSI**

**MANAGEMENT CLUB**

MC - 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.

**ULTIME NOVITA'**

10/12/2008  
Presentazione Associazione  
Management Club  
Roma, Luiss Guido Carli, ore 10.00  
Viale Pola, 12 - 00198 - Roma

**IN EVIDENZA**

10/12/2008  
On line il sito web  
[www.managementclub.it](http://www.managementclub.it)

MANAGEMENT CLUB - Via Quattro Novembre, 152 - 00187 Roma  
CF. 10062681001 - Tel. 06692097.1 - Fax 06692097.07