



ASSOCIAZIONE  
MANAGEMENT  
CLUB

# 4

prefazione di  
Luca di Montezemolo

quarto rapporto  
**generare  
classe dirigente**

Un capitale di fiducia da ricostruire  
per le élite europee

ISBN: 978-88-6105-106-5

© 2010 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 2010

Stampa: Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali

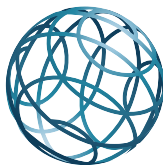
Viale Rosario Rubbettino, 8 - 88049 Soveria Mannelli (Cz)

[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.



# 4

prefazione di  
Luca di Montezemolo

quarto rapporto  
**generare  
classe dirigente**

Un capitale di fiducia da ricostruire  
per le élite europee

### *Responsabili del Progetto*

Pier Luigi Celli, A.D. e 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*

Nadio Delai, Ermeneia, Roma (Coordinatore Scientifico)  
Marc Lazar, *Sciences Po*, Parigi e Università LUISS Guido Carli, Roma  
Carole Bachelot, *Sciences Po*, Parigi  
Robert Leonardi, London School of Economics, Londra  
Raffaella Y. Nanetti, University of Illinois, Chicago  
Carlo Carboni, Università Politecnica delle Marche, Ancona  
Marco Onado, Università Luigi Bocconi, Milano  
Franco Fontana, Università LUISS Guido Carli, Roma  
Stefano Manzocchi, Università LUISS Guido Carli, Roma  
Gian Candido De Martin, Università LUISS Guido Carli, Roma  
Gianfranco Rebora, Università Carlo Cattaneo - LIUC, Varese  
Giorgio Neglia, Associazione Management Club, Roma  
Marcella Corsi, Università "La Sapienza", Roma  
Vito Mancuso, Università Vita-Salute San Raffaele, Milano

E inoltre:

Vincenzo Antonelli, Nadia Carboni e Antonio La Spina dell'Università LUISS Guido Carli, Roma; Eliana Minelli e Chiara Morelli dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC, Varese; Alessandro Alviani, giornalista.

## presentazione

Siamo giunti alla quarta edizione del Rapporto *"Generare Classe Dirigente"*, che l'Associazione Management Club (AMC) ha realizzato d'intesa con i suoi soci.

Per noi di AMC il Rapporto rappresenta e rappresenterà il serbatoio di tutte le attività svolte durante l'anno:

ricerche e studi; analisi delle "buone pratiche"; esempi da diffondere di aziende e manager che hanno coniugato innovazione e produttività, con etica e responsabilità sociale; modalità d'azione improntate al coinvolgimento dei territori; iniziative di valutazione e confronto a livello nazionale e internazionale.

I valori e le idee che l'Associazione Management Club vuole approfondire attraverso la propria azione per *generare classe dirigente* hanno origine, oltre che dalle indicazioni dei nostri soci, dagli studi effettuati dai ricercatori dai quali emergono gli elementi per superare una crisi economica e occupazionale che attanaglia persino le menti più brillanti del nostro Paese.

La base dell'azione è il pensiero, per questo crediamo che solo analizzando con serietà e metodo le caratteristiche della classe dirigente si può intervenire per migliorarne le competenze e l'efficacia, a partire dall'apertura ai giovani, dal valore della responsabilità, dal riconoscimento del merito, dalla dimensione etica dell'agire manageriale e imprenditoriale, fino ai decisori politici e di governo.

Se il terzo rapporto auspicava "una mutazione del Paese da accompagnare oltre la crisi", in questo si riscontra la necessità che condividiamo di andare oltre il disorientamento della Classe dirigente, verso *"un capitale di fiducia da ricostruire"*.

Renato Cuselli

Presidente Associazione Management Club



<b>Prefazione</b>	<b>11</b>
<b>Introduzione</b>	
<b>Andare oltre il disorientamento, pensare al dopo-crisi, di Nadio Delai</b>	<b>13</b>
1. La scelta di allargare il campo di osservazione	<b>13</b>
2. La crisi come fattore di convergenza dei casi-Paese	<b>16</b>
3. La difficoltà di accettare una logica di discontinuità nei comportamenti delle élite	<b>24</b>
4. Un vuoto narrativo da riempire da parte delle classi dirigenti	<b>29</b>
5. Ritrovare i paradigmi interpretativi fondamentali	<b>31</b>
<b>Parte prima</b>	
<b>Le classi dirigenti nazionali di fronte alla crisi</b>	
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Il caso della Francia, di Marc Lazar con la collaborazione di Carole Bachelot</b>	<b>37</b>
1.1 Una concettualizzazione difficile	<b>41</b>
1.2 La percezione diffusa della fine di un ciclo	<b>45</b>
1.3 Una trattazione settoriale del tema delle élite e delle rispettive reazioni di fronte alla crisi	<b>59</b>
1.4 Un atteggiamento esitante nel pensare a lungo termine	<b>63</b>
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Il caso della Germania, di Gian Enrico Rusconi e Alessandro Alviani</b>	<b>75</b>
2.1 Le domande sui contraccolpi della crisi	<b>75</b>
2.2 Il dibattito sulle capacità, ma non sulla legittimità delle élite	<b>76</b>
2.3 La centralità dei processi di lunga evoluzione	<b>81</b>
2.4 Una mutazione del "modello" tedesco da interpretare	<b>94</b>
Appendice	<b>102</b>

### **Capitolo 3**

<b>Il caso del Regno Unito, di Robert Leonardi e Raffaella Nanetti</b>	<b>145</b>
3.1 Il significato di classe dirigente nel Regno Unito e la sua evoluzione storica	<b>145</b>
3.2 La trasformazione profonda delle élite nel periodo Thatcher/Blair	<b>148</b>
3.3 La crisi economico-culturale e la rottura del patto democratico	<b>153</b>
3.4 Il dibattito sulle élite: irresponsabili, incompetenti e colpevoli	<b>157</b>
3.5 Le élite si esaminano: quo vadis?	<b>164</b>
3.6 La perdita (rapida) di credibilità e la difficoltà nel ripensare il modello-Paese	<b>169</b>
3.7 Il prevalere delle divergenze rispetto alle convergenze, nel confronto Regno Unito/Italia	<b>173</b>
Riferimenti bibliografici	<b>174</b>

### **Capitolo 4**

<b>Il non più e il non ancora delle classi dirigenti, di Carlo Carboni</b>	<b>175</b>
4.1 La crisi degli ultimi epigoni di élite nazionali europee	<b>175</b>
4.2 Un confronto tra modelli sociali	<b>179</b>
4.3 Il minimo fatto bene	<b>183</b>
4.4 La varietà dei capitalismi europei	<b>185</b>
4.5 Un Vecchio Mondo sfiduciato?	<b>187</b>
4.6 Il disagio non risolto di un doppio riferimento (nazionale ed europeo) delle classi dirigenti	<b>193</b>

## **Parte seconda**

### **Le reazioni alla crisi nei comportamenti delle élite**

#### **Capitolo 1**

<b>I comportamenti e la responsabilità della grande finanza, di Marco Onado</b>	<b>203</b>
1.1 Il crollo della fiducia	<b>203</b>
1.2 I nuovi modelli di business come (con)causa della crisi	<b>206</b>
1.3 La rincorsa perversa degli incentivi	<b>212</b>
1.4 La bussola distorta del roe	<b>215</b>
1.5 Come prima, peggio di prima?	<b>219</b>

#### **Capitolo 2**

<b>I comportamenti e le responsabilità della grande industria, di Franco Fontana</b>	<b>225</b>
2.1 Instabilità competitiva e nuove politiche per le alte professionalità	<b>225</b>
2.2 Volatilità delle competenze e modifiche nella gestione delle risorse	<b>228</b>
2.3 Un mutamento degli indirizzi in tema di incentivi	<b>234</b>
2.4 La reattività da parte delle strutture dell'alta formazione in Europa	<b>242</b>
Bibliografia	<b>244</b>



## **Capitolo 3**

### **I comportamenti e le responsabilità dell'alta amministrazione,**

*di Gian Candido De Martin*

**247**

3.1 Un'Alta Amministrazione insensibile alla crisi?

**247**

3.2 Un processo lento di trasformazione in tutti i Paesi

**251**

3.3 La specificità del caso italiano

**256**

3.4 I segnali di evoluzione nel medio periodo

**261**

## **Capitolo 4**

### **I comportamenti e le responsabilità dei governi, di Stefano Manzocchi**

**265**

4.1 Lentezza e diversificazione delle reazioni nazionali

**265**

4.2 Gli interventi pubblici ingenti dopo il collasso finanziario

**268**

4.3 Il keynesismo riscoperto attraverso il sostegno della domanda, dei redditi, delle imprese e dell'occupazione

**270**

4.4 Gli stimoli fiscali per il sostegno dell'economia reale

**273**

4.5 Il sentiero stretto tra disciplina fiscale e sostegno (prolungato) dell'economia

**277**

Riferimenti bibliografici

**281**

## **Parte terza**

### **I segnali di mutamento nell'impresa**

## **Capitolo 1**

### **L'evoluzione dei meccanismi di formazione, selezione e incentivazione**

*del management, a cura dell'università Cattaneo - LIUC*

**285**

1.1 L'attenzione sulla media impresa

**285**

1.2 Un mutamento di rotta del pensiero manageriale?

**287**

1.3 L'influenza della crisi sulla gestione dei manager

**290**

1.4 Più adattamento che "mutazione"

**302**

1.5 L'importanza di passare dall'implicito all'esplicito

**308**

Riferimenti bibliografici

**309**

Elenco delle aziende intervistate

**310**

## **Capitolo 2**

### **Le esperienze di formazione dal basso della classe dirigente dell'impresa,**

*a cura di AMC - Associazione Management Club*

**311**

2.1 L'attenzione per le storie di giovani protagonisti

**311**

2.2 Il valore della dimensione internazionale

**313**

2.3 Il passaggio determinante all'Execution

**316**

2.4 Il DNA di una nuova classe dirigente d'impresa

**322**

2.5 Una reattività positiva nella domanda di formazione espressa da manager e imprese

**324**

**Parte quarta**  
**Linguaggi & strumenti**

**Capitolo 1**

**Un barometro reputazionale per le élite europee, di Marcella Corsi** **331**

1.1 Un livello di fiducia in movimento nei confronti dell'Unione Europea **331**

1.2 Un rafforzamento atteso, ma con più attenzione verso le autorità locali e regionali **336**

**Capitolo 2**

**Un glossario (etico) per la classe dirigente, di Vito Mancuso** **339**

2.1 Il declino del capitale di fiducia **339**

2.2 Il legame stretto tra capacità professionale e comportamento etico **341**

2.3 Il necessario passaggio da autorità ad autorevolezza **343**

2.4 Il leader come pontifex **345**

**Allegati** **347**

La metodologia utilizzata **349**

Il profilo degli autori **353**

Il mondo cambia velocemente e le classi dirigenti stentano talvolta a tenerne il passo. Una nuova geografia economica e politica va emergendo dalla crisi, con Brasile, India, Cina come attori globali. La relazione tra libertà e benessere è messa alla prova di culture e tradizioni lontane da quelle occidentali. Tecniche e saperi complessi “forzano” i limiti e gli equilibri della democrazia, ed il conflitto tra interessi e regole tende a divenire endemico. Una grande sfida per le classi dirigenti europee, a fronte di opinioni pubbliche disorientate e sovente preoccupate.

Dopo gli iniziali tentennamenti, sono emersi elementi comuni negli atteggiamenti delle élite nei confronti della crisi, pur con le peculiarità proprie di ciascuna realtà nazionale. I timori di inadeguatezza, la domanda di regolazione dello stato, il ritorno dell’economia reale, le azioni “di emergenza” intraprese dai governi, sono elementi che ritroviamo in Italia, Francia, Inghilterra e Germania. Non esistono però ricette facili: le politiche industriali del passato 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 cozzano con la rapidità del cambiamento.

Alla richiesta di maggior responsabilità e visione del futuro che proviene dalla società civile, alcuni attori che compongono la classe dirigente vanno progressivamente rispondendo. Ecco quindi che il mondo della finanza si interroga sui meccanismi di gestione e di remunerazione del proprio management, riscoprendo il legame con l’economia reale e gli obiettivi di medio termine; il management ritrova un forte slancio nell’investimento in risorse umane e nella valorizzazione delle competenze per lo sviluppo; la pubblica amministrazione vuole impegnarsi in uno sforzo di modernizzazione indirizzato alla qualità della gestione e dei servizi.

Per quanto concerne il nostro Paese, nel Rapporto si individuano una serie di casi di eccellenza e buone pratiche di giovani imprenditori e manager che, pur con le difficoltà insite nel sistema italiano, sono riusciti ad avere successo, puntando sull’innovazione e sull’etica nei rapporti tra imprese e territori. Sono esempi che, proprio perché provenienti dalle nuove generazioni, ci fanno ben sperare. Sono la testimonianza che esiste

da noi un enorme potenziale di risorse, energie, professionalità e idee che non attende altro che trovare l'occasione per esprimersi.

È necessario che questi sforzi e i relativi risultati non restino isolati ma siano diffusi, non trovino ostacoli ma terreno fertile per replicarsi e radicarsi nelle pratiche e nella coscienza civile. Solo così le classi dirigenti di oggi, pubbliche o private, possono contribuire ad orientare e formare la futura classe dirigente.

Credo che oggi - più che mai - si possa e si debba guardare oltre il presente con fiducia, partendo o, meglio, ripartendo dalle nostre radici. Da quel mondo di "arti e mestieri" che nel corso della storia ha portato il nostro Paese a raggiungere i più alti risultati nel campo della scienza, della tecnica, dell'arte, ma anche - non dimentichiamolo - dell'economia e dell'industria. Ma la tradizione va ripensata, e coniugata con l'innovazione. Dalla scuola al made-in-Italy, dalla burocrazia (che non è una parolaccia) alla diplomazia, l'Italia deve partire dai suoi patrimoni per attingerne le risorse, le competenze e quell'"inquietudine vitale" che promuovano e consentano di innovare. Fermarsi non è concesso: la sfida del cambiamento globale sarà altrimenti perduta.

Innovare richiede una visione del futuro, e di rinunciare a piccoli vantaggi di breve periodo per grandi opportunità nel lungo termine. Richiede di ripristinare una naturale solidarietà tra generazioni, con classi dirigenti in grado di progettare e perseguire il benessere dell'intera società di oggi ma soprattutto di domani. Guardare i giovani con gli occhi del maestro, ed essere d'esempio, aiuterà - ne sono certo - anche le élite attuali a riscoprire la loro principale responsabilità, quella di generare una nuova e più ampia classe dirigente.

Progetto e responsabilità; innovazione, merito e fiducia: questi i valori da coltivare, le risorse cui attingere per definire una visione del nostro futuro ed impegnarci a realizzarla.

Luca di Montezemolo

# introduzione andare oltre il disorientamento, pensare al dopo-crisi di Nadio Delai\*

## 1. La scelta di allargare il campo di osservazione

Siamo giunti al quarto anno di riflessione sul delicato tema della classe dirigente e questa volta ci troviamo pienamente immersi nel processo della crisi.

Già nel precedente Rapporto si sottolineava la fine di un ciclo di cultura collettiva, i cui segnali cominciavano a diventare evidenti. Si è perciò partiti da tali segnali per effettuare un viaggio dentro la crisi, tenendo presente le modalità con cui essa si è andata manifestando a livello globale, attraverso:

- un trasferimento della rottura degli equilibri della finanza via via all'interno dell'economia reale;
- un ritorno di ruolo da parte dello Stato come soggetto di salvataggio dei protagonisti bancari e finanziari e contemporaneamente di sostegno dell'economia reale;
- una (rinata) esigenza di regolazione dopo gli eccessi della liberalizzazione dei mercati e di un allentamento dei controlli, specie sui soggetti e sui processi finanziari;
- una rivalutazione dei meccanismi della coesione sociale, percepita nuovamente come risorsa fondamentale per dar vita ad uno sviluppo più equo e condiviso, al di fuori degli eccessi liberistico-competitivi che hanno portato, tra l'altro, ad inaccettabili e ingiustificate divaricazioni di riconoscimenti economici tra management e collaboratori all'interno della stessa azienda;
- e soprattutto una messa in mora di quei principi che erano diventati una sorta di *mantra* del liberismo estremo, basato su presunte aspettative razionali capaci di portare, da sole, all'equilibrio necessario dell'economia e quindi della società.

E proprio per stare all'interno di una crisi che ha assunto tali caratteristiche in maniera diffusa, investendo più Paesi, si è inteso allargare il campo di osservazione sulle classi diri-

\*. Sociologo, con un lungo impegno nel campo della ricerca socioeconomica presso la Fondazione Censis, ha successivamente avuto esperienze di management presso la Rai e quindi presso le Ferrovie dello Stato. Attualmente è Presidente Ermeneia - Studi & Strategie di Sistema, società di consulenza e di ricerca sui temi dello sviluppo e dei processi di qualificazione della classe dirigente.

genti, guardando a realtà europee a noi prossime e a cui spesso si fa riferimento: cogliendo di solito l'occasione per sottolineare quasi sempre le nostre peraltro serie debolezze e l'altrui non sempre straordinaria forza, come le vicende recenti hanno mostrato. In un certo qual modo la crisi ci ha reso più uguali e spesso ha persino concorso a rimescolare le carte, ridimensionando chi "predicava bene", senza per questo dover cantare le lodi di chi "razzolava male".

Semplicemente lo sgonfiamento a catena delle tante bolle (finanziaria, immobiliare, del petrolio, delle materie prime e così via) che venivano da lontano, ma sono scoppiate in sequenza stretta ha o dovrebbe almeno aver innescato un processo brusco di rimessa dei piedi a terra da parte delle classi dirigenti e delle stesse popolazioni.

Ma questo è realmente avvenuto? E fino a che punto ha coinvolto le élite dei diversi Paesi e ha generato comportamenti realmente nuovi e maggiormente appropriati? O si è finto (sperato?) che nulla sia sostanzialmente cambiato, ritenendo che il futuro potesse essere la pura e semplice ripetizione del passato? E fino a che punto si è tentato di disegnare o di immaginare quanto meno una prospettiva per il dopo-crisi che andasse al di là dell'esistente finora conosciuto?

Insomma la domanda di fondo che ci si è posti è cosa sia avvenuto nell'opinione, negli atteggiamenti, nei comportamenti, negli orientamenti espliciti delle élite dei Paesi presi in considerazione, guardando alle varie fasi che abbiamo vissuto e che stiamo vivendo e cioè:

- all'avvio del processo di crisi, rispetto al ciclo di rincorsa a crescere, sperimentato in precedenza;
- allo svolgersi attuale della crisi stessa che ormai ha manifestato molti, ma probabilmente non tutti i suoi effetti;
- alla prospettiva di un dopo-crisi che ha bisogno di essere pensato e voluto consapevolmente sin da oggi.

Per rispondere agli interrogativi suddetti si è focalizzata l'attenzione di quest'anno sull'Europa e in particolare su alcuni Paesi con cui si è soliti confrontarsi, utilizzando anche una metodologia diversa da quella impiegata in precedenza.

Nei primi tre Rapporti, infatti, si era posta l'attenzione esclusivamente sulla classe dirigente del nostro Paese, mettendone in luce via via:

- le inadeguatezze sul piano oggettivo e su quello reputazionale e quindi giungendo a misurare i livelli di critica della popolazione e di autocritica da parte della stessa classe dirigente (Rapporto 2007);
- l'esistenza di una sorta di pericolosa sintonia al ribasso tra la stessa classe dirigente e la popolazione, fenomeno che si manifesta qualora si passi dall'adesione teorica al principio del merito alla sua applicazione pratica e concreta nella vita di tutti i giorni, processi formativi e processi del lavoro compresi che coinvolgono più direttamente le persone (Rapporto 2008);
- le prime reazioni all'avvio della crisi, che registravano un atteggiamento nuovo e di maggiore apertura nei confronti della selezione e del merito quale strumento di

risposta reattiva rispetto alla crisi stessa, ma che coglievano anche la trasformazione del medesimo da una virtù che era stata vissuta e decantata come necessaria caratteristica privato-individuale in una virtù con forti connotati di interesse collettivo (Rapporto 2009).

Ad una crisi di carattere internazionale, anzi globale, si è voluto perciò rispondere quest'anno ponendo l'attenzione sulle dinamiche delle classi dirigenti europee, impiegando una metodologia necessariamente qualitativa come si richiede ad un tema in corso di evoluzione e pieno di sfumature, legato com'è alla fase di "attraversamento" della crisi in corso.

Per queste ragioni la metodologia seguita è risultata basarsi:

- in primo luogo, su un'attenta analisi dei casi nazionali, integrata ogni volta da un apposito Focus Group con i rappresentanti della specifica élite nazionale e da alcune interviste in profondità (Parte prima del Rapporto);
- in secondo luogo, su un'interpretazione dei comportamenti di alcune componenti particolarmente significative delle élite che hanno svolto e/o possono svolgere un ruolo importante nel processo di gestione ma anche di uscita dalla crisi (Parte seconda del Rapporto);
- in terzo luogo, sull'analisi della possibile evoluzione della domanda di risorse manageriali così come emerge dai meccanismi di formazione, di selezione e di incentivazione del management da parte di aziende particolarmente dinamiche operanti nel nostro Paese, con particolare riferimento a quelle di media dimensione (Parte terza del Rapporto);
- in quarto luogo, su alcune considerazioni che riguardano due temi-chiave i quali investono sempre, ma ancor più in tempo di crisi, la classe dirigente: quello del livello di reputazione di cui essa risulta essere portatrice e quello della consistenza del capitale della fiducia che sta alla base di una relazione virtuosa tra élite e popolazione. Entrambe le componenti ricordate costituiscono una risorsa fondamentale, senza la quale non esiste classe dirigente in grado di svolgere adeguatamente il proprio ruolo, tanto più in una situazione di profonda "mutazione" come quella attuale (Parte quarta del Rapporto).

Si è, infatti, convinti che la formazione delle classi dirigenti sia un processo assai complicato, ma che raggiunge i suoi momenti topici proprio nelle fasi di discontinuità e non in quelle di pura e semplice continuità, quando è più facile credere che "basta replicare per vincere".

Ma l'attuale crisi ha manifestato e manifesta elementi di discontinuità significativi proprio sul piano della cultura della classe dirigente, che consenta di immaginare e contemporaneamente di raccontare un "dopo" che sia realistico, convincente e coinvolgente?

La focalizzazione dell'approccio sul livello internazionale del Rapporto 2010 ha provato a cogliere gli eventuali segnali di discontinuità proprio mentre la crisi manifesta "a caldo" i suoi effetti ed i relativi comportamenti di reazione da parte delle élite.

## 2. La crisi come fattore di convergenza dei casi-Paese

Il primo risultato degli studi-Paese ha messo in luce la diversificazione dello stesso concetto di classe dirigente che risulta ovviamente legato alla storia e alla cultura specifica di ciascuna realtà nazionale (cfr. tavola 1).

La Francia sembra essere relativamente in difficoltà nel concettualizzare in maniera "fredda" il termine classe dirigente, forse anche per l'antica tradizione giacobina che porta al suo interno una contrapposizione di antica origine tra élite e popolo, rafforzata poi dalle successive contrapposizioni di tipo ideologico-classista; anche se alla fine il concetto risulta fortemente identificato con la figura degli *enarchi* che, per tradizione, a loro volta hanno finito per ricoprire le posizioni elevate sia della politica sia dell'amministrazione sia dell'economia.

Va da sé che questa è una rappresentazione abbastanza statica, poiché la realtà presenta negli ultimi anni un aumento delle critiche nei confronti del circuito di riproduzione delle élite, basato sull'ENA come pure qualche passo avanti nella direzione di un ridimensionamento relativo delle *Grandes Écoles*.

La conseguenza è che dal punto di vista concettuale ma anche empirico si preferisce, negli studi come pure nelle analisi e nei commenti offerti all'opinione pubblica, "segmentare" la classe dirigente nei singoli ambiti che la compongono piuttosto che guardare all'insieme delle élite e alle relazioni che intercorrono tra di esse.

La conclusione - per il caso francese - è che si ritiene più utile usare il termine al plurale ("classi dirigenti"), lasciando alla percezione dell'opinione pubblica il compito di ricomporre una certa unitarietà dei diversi segmenti che compongono le élite stesse (nella politica, nell'economia, nella cultura, nel sociale, nei media).

La Germania risulta, invece, tradizionalmente fedele al concetto di élite, che è ben presente nella cultura collettiva, anche se è stato rimesso in gioco proprio a causa della crisi. Nei mesi più drammatici di essa l'analisi sulle classi dirigenti ha posto l'accento su una (reale o comunque percepita) inadeguatezza di queste ultime, provvedendo a dare una scossa alla relativa reputazione nell'opinione pubblica.

Il Regno Unito affonda invece le sue radici in un sistema tradizionalmente concepito come gerarchico. Il che genera un'identificazione istituzionale naturale delle élite che si formano in scuole esclusive (come Oxford, Cambridge o la *London School of Economics*), le quali a loro volta conducono i loro diplomati verso responsabilità essenzialmente di tipo politico; oppure un'identificazione con posizioni di responsabilità elevate nella pubblica amministrazione, nell'economia e nel professionismo, qualora si abbia alle spalle altre scuole di formazione (come l'*Imperial College* e l'*University College London* o ancora la *London Business School* e le primarie *provincial universities* come la *University of Edinburgh* e la *University of Manchester*).



**Tav. 1 - Il concetto di élite come specchio del Paese**

Paesi	Un posizionamento diversificato
Francia <sup>1</sup>	La concettualizzazione è difficile per molte ragioni, antiche e recenti (connotazioni ideologiche, presa di distanza dall'elitismo liberista e dalla successiva visione classista)
	Esiste una sostanziale scarsità di studi specifici sul tema della classe dirigente in senso complessivo, mentre si è preferito svolgere studi di tipo settoriale piuttosto che sulle reciproche relazioni tra le diverse élite
	Esiste una (ancora) forte identificazione tra élite e diplomati delle <i>Grandes Écoles</i> , nonché dell'intreccio che ne deriva tra politica, amministrazione ed economia dal punto di vista degli sbocchi professionali dei cosiddetti <i>enarchi</i>
Germania <sup>2</sup>	Esiste una consolidata tradizione di riflessione sulle élite, tanto da poter dire che tale concetto risulta "centrale per il Paese"
	Si è manifestata una rinnovata attenzione per il tema delle élite proprio grazie all'impatto della crisi che ha evocato in più di un'occasione il "fallimento delle élite"
	Si è avuta talvolta l'impressione di un cambiamento possibile delle élite che in realtà non c'è stato ("non è cambiato nulla")
Regno Unito <sup>3</sup>	Le élite rappresentano un fatto emblematico e storicamente radicato (che legava strettamente monarchia, élite politica presente nella Camera dei Lord e rappresentanza delle classi medio-alte nella Camera dei Comuni)
	Le élite politiche hanno trovato sempre riferimento essenziale nei percorsi di preparazione di Oxbridge e della <i>London School of Economics</i> , mentre le élite amministrative, economiche e professionali hanno avuto percorsi all'interno di altri istituti come l' <i>Imperial College</i> e l' <i>University College</i> di Londra seguite dalle scuole di impostazione nord-americana come la <i>London Business School</i> , nonché dalle prime <i>provincial universities</i> , come <i>University of Edinburgh</i> e <i>University of Manchester</i>
	L'avvento di Thatcher e quindi di Blair ha gradualmente allargato dal punto di vista quantitativo e del bacino di reclutamento sociale le élite amministrative, economiche e professionali

(1) Cfr. Parte prima, Capitolo 1/paragrafi 1.1. e 1.3.1.

(2) Cfr. Parte prima, Capitolo 2/paragrafo 2.2.1.

(3) Cfr. Parte prima, Capitolo 3/paragrafi 3.1 e 3.2.

Fonte: AMC - Associazione Management Club (per LUISS-Fondirigenti), "Generare Classe Dirigente", Rapporto 2010

Si è dunque davanti a tre tipi di riconoscimento sociale delle rispettive élite nazionali:

- quello che riguarda le élite francesi, apparentemente meno radicate e gerarchiche, ma di fatto prodotte (e riprodotte) attraverso i circuiti stretti delle *Grandes Écoles*, oggi peraltro sotto pressione critica e in corso di (lento) e faticoso riequilibrio rispetto ad altri canali formativi;
- quello delle élite tedesche, fortemente inserite nella cultura collettiva e funzionalmente "securizzanti" nei confronti dell'opinione pubblica (quando operano con successo), ma al contrario "ansiogene" (quando operano o danno l'impressione di operare male o con poca presa su una realtà in trasformazione come quella attuale);
- ed infine le élite inglesi, ben insediate in una visione tradizionale di tipo gerarchico, che si declina con coerenza nella formazione, prima e nella collocazione, poi dei membri delle classi dirigenti ristrette o di quelle allargate.

Tuttavia, al di là delle caratteristiche delle singole élite nazionali, l'impatto della crisi ha messo in gioco contemporaneamente la cultura delle élite sulle classi dirigenti, nonché la percezione delle medesime da parte delle diverse opinioni pubbliche. Ed è a questo proposito che dagli studi del caso dei tre Paesi esaminati è possibile ricavare altrettanti "percorsi interpretativi" che presentano molte somiglianze di fondo ed alcune differenze, basate più sull'intensità dei fenomeni evidenziati che non sulla qualità dei medesimi (ferme restando le diversità ovvie di ogni singolo contesto nazionale).

La rappresentazione sintetica di tali percorsi consente di poter affermare come esista, in primo luogo, una sostanziale convergenza delle pubbliche opinioni (cfr. prima parte della tavola 2), le quali sembrano registrare l'impatto destrutturante della crisi, soprattutto attraverso una netta percezione di discontinuità rispetto al ciclo precedente, che la crisi ha ingenerato. La conseguenza più immediata è un calo di fiducia verso le élite, che può condurre ad una vera e propria "lesione" della reputazione delle stesse:

- a) con un meccanismo che allarga - per la Francia - una divaricazione già in atto da tempo tra popolazione e classi dirigenti e che coinvolge anche la credibilità dei media, generando uno stato d'animo di diffidenza e di sfiducia;
- b) con una critica - per la Germania - soprattutto legata al fatto che le classi dirigenti "si sono fatte sorprendere" dalla crisi, ma senza una manifestazione da parte dell'opinione pubblica di atteggiamenti di delegittimazione verso di esse quanto piuttosto di una messa in dubbio della loro reale capacità di svolgere una funzione di "vere élite" di fronte alla crisi e alla necessità di uscire dalla medesima;
- c) e con una reazione di sorpresa e di incertezza - nel caso del Regno Unito -, connessa con l'evidente rottura della tanto decantata supremazia del modello di finanziarizzazione spinta rispetto alla componente reale dell'economia, ma anche con la rottura di un rapporto sintonico tra élite e popolazione; quest'ultima aveva raggiunto sino a prima della crisi una (apparente) "vicinanza sociale" con le élite, vicinanza percepita come quasi raggiunta o comunque come possibile e sperabile, mentre tale percezione di mobilità sociale si interrompe bruscamente con la crisi, negando così le attese precedenti; e tuttavia, pur con critiche crescenti verso le élite non solo finan-

**Tav. 2 - I processi interpretativi dei casi-Paese in sintesi**

Francia	Germania	Regno Unito
<p>1. La percezione della fine di un ciclo da parte della <b>popolazione</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi di fiducia nei confronti delle classi dirigenti (divaricazione progressiva tra élite e popolo)<sup>1</sup></li> <li>• Crisi di fiducia nei confronti dei media<sup>2</sup></li> <li>• Stato d'animo orientato verso diffidenza e sfiducia<sup>3</sup></li> <li>• Crisi di fiducia in un modello troppo competitivo, ma incertezza circa i modelli alternativi<sup>4</sup></li> <li>• Nuova "domanda di Stato", nella paura di andare incontro all'ignoto, con una spinta verso il mantenimento del sistema attuale<sup>5</sup></li> </ul>	<p>1. La percezione di una rottura importante da parte della <b>popolazione</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critica delle élite da parte dell'opinione pubblica<sup>1</sup></li> <li>• Sensazione che le élite "si sono fatte sorprendere" dalla crisi<sup>2</sup></li> <li>• Messa in discussione non della legittimità delle élite, bensì della capacità di essere "vere élite"<sup>3</sup></li> <li>• Conferma di fondo del modello-Germania (basato sull'economia sociale di mercato)</li> </ul>	<p>1. L'impatto della crisi è stato forte nella <b>popolazione</b>:<sup>1</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi di credibilità delle élite per la rottura del meccanismo sperimentato con successo della finanziarizzazione spinta e dell'economia dei servizi<sup>2</sup></li> <li>• Crisi aggiunta del rapporto élite/popolazione: passaggio da relazione di vicinanza e di (apparente) similitudine ad una relazione di differenza e di distanza (acuita dagli scandali dei parlamentari)<sup>3</sup></li> <li>• Radicamento parallelo e diffuso dell'idea di élite, anche se questa presenta meno <i>aplomb</i> di un tempo<sup>4</sup></li> <li>• Richiesta di più Stato (cioè di più regolamentazione specie della finanza), ma permanenza di un radicamento popolare del modello liberista<sup>4</sup></li> </ul>
<p>2. Uno stato d'animo esitante delle <b>classi dirigenti</b> nel pensare a lungo termine, anticipando il futuro:<sup>6</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si registrano le critiche crescenti dell'opinione pubblica verso le alte retribuzioni del management e verso i politici<sup>7</sup></li> <li>• Ci sono preoccupazioni più di breve periodo che non di medio-lungo termine, guardando al dopo crisi<sup>6</sup></li> </ul>	<p>2. Uno stato d'animo "scosso" da parte delle <b>classi dirigenti</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La crisi coglie di sorpresa la classe dirigente, mentre il modello Germania si trovava in una fase di trasformazione, anche se con prospettive incerte</li> <li>• Cresce la consapevolezza di avere un'opinione pubblica sempre più allertata e critica<sup>2</sup> che potrebbe intaccare il consenso di fondo del "modello" tedesco</li> </ul>	<p>2. Uno stato d'animo delle <b>classi dirigenti</b> che presenta segnali di sorpresa, incertezza e confusione:<sup>5</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiste una sorta di polarizzazione dell'attenzione sugli scandali degli eletti al Parlamento e sulle critiche dei compensi, specie nell'ambito della finanza<sup>1</sup></li> <li>• Ci sono dubbi iniziali (nel 2007) circa l'impatto della crisi finanziaria sull'economia reale<sup>1</sup></li> </ul>

segue

segue Tav. 2 - I processi interpretativi dei casi-Paese in sintesi

Francia	Germania	Regno Unito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si comprende la necessità di agire sull'economia reale per non correre il rischio di erodere la coesione sociale del Paese<sup>6</sup></li> <li>• Emerge un'autolimitazione "minimale" dei propri van-taggi materiali (remunerazioni, carriere protette)<sup>6</sup></li> <li>• Si afferma una tendenza prevalente a "cambiare per non cambiare"<sup>6</sup></li> <li>• La dimensione europea risulta pressoché assente dal dibattito<sup>6</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élite è "impaurita" da un conflitto potenziale sul piano sociale esplicito (del tipo di quello francese o italiano)</li> <li>• La crisi ha accentuato la dialettica tra "politici" e "banchieri", sino ad un vero e proprio scontro (amplificato peraltro dai media)<sup>2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'è tuttavia (nel secondo anno di crisi) una maggior attenzione per l'impatto sull'economia reale da parte della crisi finanziaria<sup>6</sup></li> <li>• Il dibattito sull'Europa è inesistente</li> </ul>
<p>3. Un orientamento di gradualità evolutiva da parte delle <b>classi dirigenti</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conferma del ruolo dello Stato, ma ridotto nel suo "peso"<sup>8</sup></li> <li>• Necessità (condivisa) di "salvaguardare" il sistema-Paese</li> <li>• Apertura verso una maggiore "diversità" delle élite, rompendo l'eccesso di omogeneità sociale ed etnica<sup>9</sup></li> <li>• Orientamento verso una formazione a sua volta più aperta e flessibile, superando la chiusura precedente (a parità</li> </ul>	<p>3. Un atteggiamento di reazione "conservativa" da parte delle <b>classi dirigenti</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiamata in campo dello Stato (garantismo dell'economia sociale di mercato)<sup>2</sup></li> <li>• Incertezza dell'impatto della crisi sull'evoluzione di più lunga prospettiva del "sistema Germania" tra democrazia del consenso e democrazia della competizione<sup>4</sup></li> <li>• Ma anche rovesciamento di una lunga deriva storica: passaggio da un senso di autosufficienza e da ambizioni egemoniche</li> </ul>	<p>3. Un dibattito limitato all'interno delle <b>classi dirigenti</b> nel percorso di "rientro nella normalità"<sup>4,6</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo "pesante" dello Stato, specie a sostegno dei saggi finanziari</li> <li>• Graduale consapevolezza tra le risposte da dare a breve (emergenza) e le risposte da dar nel lungo periodo (per il dopo-crisi)</li> <li>• Difficoltà nel ripensare il modello-Paese e assenza di una strategia esplicita per il dopo-crisi (lungo periodo)<sup>7</sup></li> </ul>

segue

segue Tav. 2 - I processi interpretativi dei casi-Paese in sintesi

Francia	Germania	Regno Unito
<p>re dalle <i>Grandes Écoles</i>) e favorendo l'intreccio con le esperienze professionali<sup>10</sup></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recupero (auspicabile) dei principi di equità e di etica all'interno del profilo della classe dirigente<sup>11</sup></li></ul>	<p>moniche ad un forte senso del limite e ad una volontà di integrazione nel sistema occidentale europeo<sup>2</sup></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Spiccato senso di identità e di autoconsapevolezza da parte delle élite, indipendentemente dal confronto duro tra "politici" e "banchieri"<sup>5</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Limitati confronti espliciti sul futuro e sull'uscita dalla crisi, viste le prossime elezioni (primavera 2010)<sup>6</sup></li><li>• Timore di un prossimo Parlamento a maggioranza debole e perciò non in grado di affrontare risanamento e sviluppo<sup>6</sup></li><li>• Diminuzione di importanza del settore sociale, a tutto vantaggio della dimensione economico-finanziaria (più la seconda che la prima)</li></ul>

(1) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.2.2.*  
(2) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.2.4.*  
(3) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.4.5.*  
(4) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.2.1.*  
(5) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.4.1 e 1.4.5.*  
(6) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.4.5.*  
(7) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.2.2.*  
(8) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.4.1.*  
(9) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.4.2.*  
(10) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.4.3.*  
(11) Cfr. *Parte prima, Capitolo 1/Paragrafo 1.4.4.*

(1) Cfr. *Parte prima, capitolo 2/Appendice, paragrafo 1.*  
(2) Cfr. *Parte prima, capitolo 2/Paragrafo 2.4.3.*  
(3) Cfr. *Parte prima, capitolo 2/Paragrafo 2.2.3.*  
(4) Cfr. *Parte prima, capitolo 2/Paragrafi 2.4.1 e 2.4.2.*  
(5) Cfr. *Parte prima, capitolo 2/Paragrafi 2.3.4, 2.3.5, 2.4.3.*

(1) Cfr. *Parte prima, capitolo 3/Paragrafo 3.3.*  
(2) Cfr. *Parte prima, capitolo 3/Paragrafo 3.4.*  
(3) Cfr. *Parte prima, capitolo 3/Paragrafi 3.5. e 3.6.*  
(4) Cfr. *Parte prima, capitolo 3/Paragrafo 3.6.*  
(5) Cfr. *Parte prima, capitolo 3/Paragrafo 3.5.*  
(6) Cfr. *Parte prima, capitolo 3/Paragrafo 3.6.*  
(7) Cfr. *Parte prima, capitolo 3/Paragrafo 3.5.*

ziarie, ma anche politiche (molto esposte queste ultime come conseguenza dei recenti scandali sulle spese dei parlamentari), si è sempre in presenza di una radicata idea gerarchica della società, sempre in presenza di una radicata idea gerarchica della società, che probabilmente risiede all'interno del Dna della popolazione del Regno Unito (su cui ha influito la lunga tradizione monarchica).

Il risultato (convergente senza sfumature) è che si manifesta in tutte e tre le realtà una "domanda di Stato", pur inserita nei singoli contesti nazionali e che:

- per la Francia, consente un significativo ritorno alla sensazione di sicurezza che fornisce il sistema di protezione sociale garantito dalla tradizione della *Republique*;
- per la Germania, rappresenta la permanenza in una zona di sicurezza, costituita dalla formula altrettanto tradizionale dell'economia sociale di mercato;
- e per il Regno Unito, assume la veste di una richiesta di maggiore regolamentazione (specie della finanza), ma con la conferma di un radicamento sociale indiscutibile ed esteso del modello liberista che non appare essere per nulla scalfito a tutt'oggi.

Se dagli atteggiamenti della popolazione si passa, in secondo luogo, a quelli delle classi dirigenti (cfr. seconda parte della tavola 2), appare nuovamente una certa convergenza che risulta soprattutto dalle caratteristiche dello stato d'animo di fondo delle medesime, descritto con termini che presentano una certa assonanza tra i tre casi esaminati:

- uno stato d'animo di esitazione nel pensare al "dopo" (Francia);
- uno stato d'animo piuttosto "sosso" (Germania);
- e uno stato d'animo di sorpresa, incertezza e confusione (Regno Unito).

Anche per tali aspetti esistono delle similitudini e delle specifiche declinazioni degli atteggiamenti di fondo appena richiamati.

Nel caso delle classi dirigenti francesi si registrano le crescenti critiche e gli attacchi alla loro reputazione da parte dell'opinione pubblica, ma questo sembra portare le élite più a reagire rispetto alle emergenze che non al pensare e/o progettare il superamento della crisi in chiave di lungo periodo, anche se l'attenzione verso il sostegno all'economia reale appare essere molto più esplicito e solido rispetto agli altri due casi-Paese. E ciò per la preoccupazione sempre presente di non intaccare il livello di coesione sociale, visti anche i momenti di acuta tensione attraversati dalla Francia nel corso del 2009, i quali potrebbero ritornare e magari amplificarsi, nel caso in cui la crisi permanga a lungo (influenzando pesantemente sull'occupazione).

Peraltro l'autolimitazione dei compensi da parte dell'alto management come segnale di controtendenza e di (parziale) risposta alle critiche appare essere del tutto limitato, ma anche compensato dalle recenti disposizioni fiscali sui bonus, poste in atto in proposito dallo Stato francese. In conclusione sembra di poter evincere un atteggiamento complessivo e prevalente da parte delle élite caratterizzato dal "cambiare per non cambiare", come del resto avviene, in un modo o nell'altro, anche per le altre due realtà esaminate.

Nel caso della Germania le classi dirigenti manifestano "sorpresa" per gli effetti destrutturanti della crisi (e proprio per tale atteggiamento di sorpresa sono criticate dall'opinione pubblica). Ma non bisogna trascurare che l'internazionalizzazione progressiva del management anche in Germania ha dato origine a un processo di graduale assimilazione dell'alta dirigenza aziendale rispetto alle convinzioni e ai comportamenti tipici del modello liberista anglosassone, proprio in una fase in cui lo stesso modello-Germania era posto in discussione.

La conseguenza effettiva ma anche metaforica è l'esplicitazione del conflitto tra "politici" e "banchieri", rappresentanti idealtipici i primi, del valore della coesione sociale da sostenere (legata al tradizionale approccio dell'economia sociale e di mercato) e i secondi, del valore della competizione liberista e globale a tutti i costi. E tutto questo avviene mentre l'economia mostra una ripresa lenta e il sociale suscita nelle classi dirigenti un timore, non tanto nascosto, circa i possibili sviluppi di un conflitto che potrebbe essere "contagiato" dalle forme tipiche (e pericolose) della Francia o dell'Italia.

Nel Regno Unito, infine, le classi dirigenti risultano anch'esse poste sotto stress da parte delle critiche avanzate dall'opinione pubblica (specie se si tratta delle élite dell'alta finanza e dell'alta politica), mentre esse prendono lentamente coscienza del serio impatto che la crisi finanziaria ha provocato e provoca sull'economia reale. Ma forse proprio perché quest'ultima risulta, relativamente parlando, di peso più ridotto nel Regno Unito, essa è anche più fragile e richiede maggiore attenzione: a questo proposito vanno ricordati i numerosi interventi critici, specialmente da parte della *Bank of England* e della Consob inglese sul modello "eccessivamente finanziarizzato" del Paese, che avrebbe surclassato sin troppo la componente reale dell'economia.

Una convergenza e una divergenza di fondo si declinano poi rispetto a Francia e Regno Unito. La convergenza è quella della mancanza di un dibattito esplicito sull'Europa in entrambi i Paesi. Nel primo caso vince probabilmente la messa al centro degli interessi nazionali nei momenti di crisi più acuta, come peraltro è avvenuto anche nella più vasta cerchia dei Paesi appartenenti all'Unione. Nel secondo caso vince un atteggiamento di estraneazione se non di ostilità rispetto all'Europa, che ha da sempre caratterizzato il Regno Unito; anche se si sono colti alcuni piccoli spiragli di apertura europea, legati soprattutto ai timori più acuti, tipici dei momenti più problematici della crisi (in cui si è parlato persino di una possibile entrata nell'euro).

La divergenza riguarda invece la Germania che costituisce un caso a sé, se si considera che il dibattito sull'Europa deve fare i conti con una relativa "centratura" dei propri interessi quale necessità, anche in questo caso, derivante dalla serietà della crisi. E tuttavia tale atteggiamento deve essere inquadrato nelle mutate propensioni che sono via via maturate nel tempo e che hanno visto la Germania orientarsi progressivamente verso una forte integrazione all'interno del Sistema-Europa: tanto da essere diventata punto di riferimento nei passaggi più delicati come ad esempio quello riguardante la potenziale situazione di insolvenza della Grecia e la relativa individuazione di possibili linee di sostegno e di indirizzo da fornire a quest'ultima. Anche se lo svolgersi di tale crisi ha mostrato difficoltà e resistenze nel ragionare in chiave di una più pronunciata cooperazione europea.

Infine se si passa, in terzo luogo, dagli atteggiamenti di reazione immediata da parte delle élite rispetto alla crisi e agli orientamenti più strategici, si scopre nuovamente una convergenza di fondo, ispirata alla prudenza, alla gradualità e alla continuità piuttosto che alla discontinuità (cfr. ultima parte della tavola 2).

Le differenze tra le aree-Paese si riducono dunque, visto che con modalità proprie, ciascuno batte strade simili, specialmente rispetto al significativo ruolo dello Stato sia pure con differenze di accento tra il sostegno dato ai soggetti finanziari e il sostegno fornito all'economia reale, coerentemente con le caratteristiche e le culture che presentano i diversi Paesi. A questo proposito si ricorda che:

- per la Francia, si tende a ribadire il ruolo centrale dello Stato come da "tradizione repubblicana";
- per la Germania, scatta il "garantismo" insito nell'economia sociale di mercato (altrettanto tradizionale), la quale nelle situazioni di emergenza finisce col far vincere la sicurezza nella continuità, anche se si è aperto - e non da oggi - il dibattito sulla fine oppure sulla trasformazione del modello-Germania;
- per il Regno Unito, resta viva, invece, una contraddizione palese tra modello fortemente liberista, "celebrato" sino a poco tempo fa e modello interventista dello Stato (soprattutto in favore dei soggetti finanziari e, meno, per l'economia reale e per il sociale), senza essere in presenza di un dibattito esplicito e tanto meno di una strategia di più lungo periodo: il tutto risulta legato alla difficoltà di ripensare in positivo il modello precedente, con il problema aggiunto delle prossime elezioni che frenano ulteriormente il dibattito e lasciano in sospeso per il "dopo" la necessità di trovare un indirizzo convincente per lo sviluppo e di procedere, in parallelo, al difficile compito del riequilibrio dei conti pubblici.

### *3. La difficoltà di accettare una logica di discontinuità nei comportamenti delle élite*

Vicino ai casi-Paese sono stati presi in considerazione anche i comportamenti di alcune élite particolarmente significative come la finanza, l'industria, l'alta amministrazione e i comportamenti statuali.

Si è trattato perciò di un'analisi "trasversale" rispetto alle tre realtà nazionali precedentemente esaminate.

Tale analisi a sua volta ha messo in evidenza, in prima istanza, le distorsioni "estreme" del mondo bancario e finanziario, di cui le cronache sono state e sono quotidianamente piene. Le riflessioni critiche a questo proposito<sup>1</sup> concorrono a disegnare una situazione che intreccia, in sequenza:

- il formarsi di una "bolla" di dimensioni mai viste e tale da essere persino di difficile misurazione e persino di percezione, essendo essa scivolata in una sorta di "incommensurabilità" rispetto alle dimensioni e ai processi dell'economia reale, ma anche al funzionamento del pensiero normale;

1. Cfr. Parte seconda, Capitolo 1.



- la “resistenza” da parte dei protagonisti diretti del mondo finanziario ad uscire da tale bolla, con le più svariate ragioni, di cui la meno accettabile è quella della cosiddetta creazione di valore (a beneficio dei pochi), mentre si è generata un’enorme dissipazione di valore (a carico dei molti);
- la tentazione/speranza della continuità rispetto ad una possibile discontinuità nei confronti del modello sperimentato, il quale si è rivelato estremamente rischioso per la collettività nel suo complesso oltre che per gli stessi soggetti finanziari;
- il difficile confronto e il conseguente riequilibrio tra economia e politica, che si era spostato eccessivamente in favore della prima, sottraendo nei fatti possibilità e capacità di indirizzo e di governo da parte della seconda;
- la nascita di una “bolla della sfiducia” da parte dell’opinione pubblica, ma anche da parte degli stessi operatori verso gli altri protagonisti consimili, alimentata dal timore reciproco di dover incorrere in rischi ulteriori, dovuti a pericolose asimmetrie di comportamenti sul piano del rischio, non valutabili neanche all’interno dello stesso mondo professionale degli operatori.

I comportamenti delle élite della finanza sono risultati assolutamente “centrali” e presenti all’attenzione della cultura collettiva, anche perché accompagnati da un parallelo e straordinario impegno degli Stati per far fronte all’emergenza finanziaria (usando il denaro dei contribuenti).

È stato perciò effettuato (in secondo luogo), un confronto delle azioni intraprese dai Governi<sup>2</sup>, lette attraverso i provvedimenti via via adottati, sul piano degli aiuti al settore bancario e finanziario e di quelli offerti al settore dell’economia reale. Ciò ha permesso di cogliere una variabilità nell’intensità delle azioni intraprese, ma anche una significativa convergenza nelle sottese concezioni di fondo. Queste ultime infatti risultano ispirate:

- ad una relativa lentezza di reazione rispetto alla crisi, forse dovuta anche al “fattore sorpresa” rispetto alla rottura di uno schema di interpretazione adottato e riaffermato in continuazione e tale da aver fatto dimenticare un fatto naturale: quello dell’alternanza dei cicli economici che non possono gonfiare bolle all’infinito e finiscono, al contrario, per sgonfiare le medesime prima o dopo; ma anche per la lentezza legata ad un “fattore attesa”, basato probabilmente sull’idea che la crisi essendo nata oltre Atlantico, là potesse e dovesse essere risolta, senza eccessive ripercussioni in Europa;
- ad un potente ritorno dello Stato a sostegno dell’emergenza manifestatasi nell’ambito dei soggetti finanziari e, meno, nei confronti dei soggetti dell’economia reale, secondo una logica forse solo parzialmente keynesiana, almeno all’inizio;
- ad una differenziazione dei singoli Paesi quanto ad accentuazione delle diverse tipologie di intervento statale<sup>3</sup>, i quali rispecchiano realtà strutturali e culture di-

2. Cfr. Parte seconda, Capitolo 4.

3. Cfr. in particolare Parte seconda, Capitolo 4/paragrafo 4.4, i grafici relativi ai diversi pacchetti di stimoli adottati rispettivamente nel Regno Unito, in Germania, in Francia e in Italia.

verse da Paese a Paese (il che ha reso difficile ancora una volta una convergenza strategica europea, pur in una situazione difficile come quella che si è venuta a creare);

- ma anche ad una comune, debole, riflessione sul dopo-crisi e quindi sul relativo modello di crescita rispetto a quello sperimentato sino all'evidenziarsi recente del suo esaurimento, anche se i problemi diventano sempre più comuni in una prospettiva di medio termine (basti considerare ad esempio il tema della disoccupazione che ci accompagnerà non certo per un breve periodo oppure quello del riequilibrio dei bilanci pubblici, che richiede di percorrere il sentiero stretto tra la scelta di aumentare le tasse o la scelta di diminuire la spesa pubblica).

Se poi si prendono in considerazione, in terzo luogo, i comportamenti delle alte responsabilità manageriali nel privato come nel pubblico, non si può non rilevare come nel primo caso si registri un impatto di una certa sensibilità rispetto alla crisi, ma non certo uniforme ed esteso quanto piuttosto ricco di differenze, di sfumature e anche di prudenze. Sinteticamente si può rilevare, con riferimento alla situazione europea<sup>4</sup>:

- una reazione iniziale rispetto alla nuova instabilità competitiva che si è venuta a creare fatta più di continuità che di discontinuità, con vischiosità organizzative non corrispondenti alla "volatilità" dei fattori di successo, generata dal brusco e instabile mutamento dei mercati e della domanda dei consumatori;
- una spinta a lasciare prevalentemente inalterati i vertici delle grandi imprese, ancora all'insegna di una sostanziale continuità, procedendo invece a forme di ricambio dei livelli sottostanti, per cominciare a rispondere alle esigenze di discontinuità strategica via via rivelatesi necessarie rispetto all'approfondirsi della crisi; e una tendenza a reagire, sul piano della formazione, con una politica basata sull'efficienza e sul risparmio, a cui si è affiancato, per le imprese più dinamiche, un più stretto avvicinamento tra formazione e nuove linee di business;
- un più sensibile mutamento invece nei confronti dei sistemi di incentivi che tendono non solo a venire esplicitamente regolamentati e resi più trasparenti (quanto meno nei principi affermati), ma anche ad essere riequilibrati in funzione dei risultati della performance manageriale sul medio periodo e ad essere più moderati nell'entità, specie per quanto riguarda le eventuali indennità di uscita;
- ed infine si è assistito ad un certo impatto della crisi anche sull'offerta delle grandi scuole di business che hanno dovuto soprattutto adeguarsi ad una domanda più prudente da parte delle imprese, stipulando accordi tra scuole diverse, promuovendo partnership più strette con le aziende, creando nuovi insediamenti nei mercati emergenti e aumentando (per ora) qualche richiamo all'etica, trasformato magari in offerta di corsi relativi, come risposta al mutamento dello spirito del tempo, oggi più critico nei confronti della tradizionale cultura manageriale.

4. Cfr. Parte seconda, Capitolo 2.

Peraltro è bene ricordare che il dibattito internazionale sulla *managerial education* non è certo mancato, mettendo esplicitamente sotto critica i capisaldi della filosofia ad essa tradizionalmente sottesi come ad esempio: la centralità della creazione di valore per gli azionisti, il privilegio dei risultati a breve, l'eccesso di attenzione per i talenti "scalpitanti" rispetto a quella dedicata alla coesione aziendale interna, il riferimento al pensiero unico e semplificatorio della competizione, con poca sensibilità verso gli aspetti della collaborazione<sup>5</sup>. Anche se poi una trasformazione dell'offerta formativa non è certo seguita in maniera coerente ed estesa.

Del resto un'apposita analisi empirica, effettuata prevalentemente sulle medie imprese operanti in Italia<sup>6</sup>, ha evidenziato come gli imprenditori e i top management, pur consapevoli delle riflessioni critiche appena richiamate, alla fine hanno preferito adottare comportamenti "adattivi" nei criteri di scelta e di valorizzazione del management, senza arrivare ad una vera e propria discontinuità di approccio. E questo probabilmente anche in relazione con la diversità del capitalismo italiano (fortunatamente) più manifatturiero che non finanziario e di conseguenza ancorato meglio all'economia reale e ai territori d'insediamento.

Il che non vuol dire che non ci siano stati e non ci siano comportamenti evolutivi, anche rilevanti, nella gestione delle risorse umane, ma essi risultano spesso confinati nell'implicito agire quotidiano più che essere esplicitamente e pubblicamente dichiarati: anche perché le medie imprese italiane tendono a mantenersi all'interno di uno stile sottotono, preferendo la costante capacità di interpretazione degli stimoli che derivano dal mercato e l'impiego sofisticato nei fatti delle risorse umane<sup>7</sup>.

A tutto questo si aggiunga, passando a considerare invece le piccole imprese italiane, come si assista ad una conseguenza interessante rispetto alla crisi in corso. Si può registrare a tale proposito un fenomeno di "reattività formativa" particolarmente rilevante. Infatti la domanda di formazione continua da parte dei dirigenti industriali è cresciuta significativamente come sottolineano le ore erogate, le quali sono passate dalle 60.000 del 2007 alle 220.000 del 2009<sup>8</sup>. È forse un segnale anche questo di quel comportamento implicito e rasoterra che le imprese italiane e in questo caso anche i dirigenti industriali che vi lavorano mettono in atto, reagendo alla crisi "senza proclami": una logica che è da interpretare non solo come puro adattamento al minimo, bensì anche come adattamento esplorativo verso le esigenze vere e proprie di mutazione che la stessa crisi ci mette sotto gli occhi tutti i giorni.

Se dalle alte responsabilità manageriali si passa a considerare quali siano i paralleli comportamenti delle élite pubbliche, appare immediatamente un fondamento largamente comune tra le diverse culture di Alta Amministrazione, riportabile:

5. Cfr. Parte terza, Capitolo 1.

6. Ibidem.

7. Ibidem.

8. Come emerge dall'andamento delle attività finanziate da Fondirigenti negli ultimi 3 anni (cfr. Parte terza, Capitolo 2).

- ad un Dna caratterizzato da una "lentezza" strutturale, legata ovviamente alle logiche istituzionali che, per loro natura, sono più continuiste che discontinuiste, con la conseguenza di trasformarsi anche in stile professionale e personale dei protagonisti;
- ad una maggior difficoltà quindi nel trovare reazioni rapide e sintoniche rispetto a situazioni di crisi e/o di emergenza che per loro natura rompono la continuità delle azioni e dei ruoli dell'Amministrazione;
- alla tentazione diffusa di adottare soluzioni basate su forme di "amministrazione emergenziale" che, proprio perché tale, si trova a dover saltare quella ordinaria, con tutti i rischi connessi, derivanti da soluzioni troppo privatistiche, da un lato oppure troppo parallele e comunque esterne rispetto all'amministrazione ordinaria, dall'altro (con inefficienze palesi o addirittura con distorsioni e duplicazioni del tutto evidenti di cui l'Italia proprio in questi tempi soffre in maniera esplicita);
- all'esigenza di inquadrare le risposte alle situazioni di crisi all'interno di processi di trasformazione di più lunga durata delle Amministrazioni stesse, legati a mutamenti legislativi e istituzionali sul piano della formazione, della selezione, del reclutamento, dell'incentivazione dei rispettivi protagonisti;
- al perseguimento del (sempre) difficile equilibrio tra ruolo della Politica e ruolo dell'Amministrazione, i quali ruoli, proprio per le esigenze nelle situazioni di crisi, finiscono per rafforzare una logica di breve periodo, che diventa risposta discontinua ad una situazione a sua volta di discontinuità come è la crisi: con ciò tuttavia trascurando alla fin fine la logica di medio-lungo periodo che l'Amministrazione deve pur conservare per garantire la forza, ruolo e continuità all'azione statale.

Se si volessero tirare delle conclusioni provvisorie, tenuto conto dell'analisi "a pettine" condotta attraverso la lettura parallela dei casi-Paese (di cui al paragrafo precedente) e quella dei comportamenti di alcune élite di punta, si potrebbe affermare che si è davanti:

- ad un contrarsi ulteriore e talvolta brusco del livello di fiducia verso le élite da parte dell'opinione pubblica, sia pure in forma differenziata da Paese a Paese, ma anche da élite a élite (ed è certo a questo proposito che quella dell'alta finanza e quella della politica pagano un tributo particolarmente elevato);
- ad un atteggiamento di sorpresa, esitazione, confusione da parte delle élite prese nel loro complesso, le quali si trovavano per lo più immerse, nel periodo pre-crisi, all'interno di un pensiero di pura ed ovvia continuità dell'esistente (ancorché risultando esso abnorme in maniera tale che avrebbe dovuto far suonare numerosi campanelli d'allarme), con tentazioni che appaiono essere oggi di prevalente auto-referenza e di continuità di ruolo, al massimo con qualche tentativo di mutamento marginale più che di sostanza;
- ad una lentezza strutturale nell'entrare in una logica di discontinuità per le ragioni più varie: la comodità agiata delle élite finanziarie, la prudenza preoccupata di non turbare troppo le motivazioni del management e la tenuta competitiva delle élite manageriali, delle imprese e dell'economia reale, la lentezza più scontata e tradizionale delle élite amministrative, intrecciata con le vischiosità istituzionali e di ruolo,

le lentezze dei Governi alla ricerca di un'*exit strategy* da una crisi dapprima "rifiutata", poi spostata su responsabilità altrui, poi ancora cavalcata attraverso un recupero di ruolo da parte della politica che si era vista negli anni precedenti surclassata dall'economia (e in particolare dalla finanza), perché valutata come troppo "appesantita" da esigenze sociali, perché troppo centrata sulle realtà nazionali invece che su quelle internazionali e globali, perché poco preparata tecnicamente sul piano professionale rispetto alle altre.

Davanti a tutto questo ci si chiede se e come si riuscirà a compiere un passo in avanti nella cultura delle classi dirigenti, evitando impropri quanto pericolosi pendolarismi di accento e di strumenti: la realtà si è fatta difficile e contraddittoria ed esige di uscire in avanti da un pensiero semplificatorio per entrare in uno più complesso e con una forte componente di esplorazione e di fluidità intrinseca.

#### *4. Un vuoto narrativo da riempire da parte delle classi dirigenti*

Quando un pensiero unico si infrange sembra che il mondo vada in pezzi. Quello che fino a poco prima appariva non solo ragionevole, ma anche potente, condiviso e mobilitante si trasforma nel suo contrario, diventando debole, oggetto di critiche e da abbandonare. Naturalmente il passaggio non è stato e non è così radicale come è stato appena descritto. Ed anzi è importante non cadere in un nuovo pensiero unico, semplicemente di segno opposto al precedente.

Ma quello che conta sottolineare è che quando un ciclo si chiude e la curva della crescita non "sale" più costantemente verso l'alto come per il passato, ma al contrario si flette o addirittura si spezza, le classi dirigenti corrono il rischio di perdere una delle loro caratteristiche fondamentali: quella di sapere "narrare" in maniera appropriata ciò che accade e ciò che vogliamo far accadere nel futuro.

Emerge cioè una sorta di "vuoto narrativo" che è di sostanza, ma anche di forma. Dalle diverse analisi condotte nel presente Rapporto (da quelle dello studio dei casi-Paese a quelle della descrizione dei comportamenti di alcune élite) sono apparsi chiaramente o è stato possibile intuire fenomeni riportabili a questa improvvisa incapacità di fare narrazione significativa, vista l'inadeguatezza del pensiero vecchio e l'inesistenza di quello nuovo. Ecco allora che il vuoto narrativo può prendere forme diverse:

- quella della sorpresa, dell'esitazione, del disorientamento, che possono generare una sorta di afasia delle classi dirigenti, avendo perso queste ultime la parola per rappresentare ciò che è profondamente mutato;
- oppure quella, all'opposto, della rivendicazione sin troppo marcata che assume la forma de "l'avevamo sempre detto": il che suona come inutile giustificazione non richiesta (e spesso non veritiera) e non esime, agli occhi dei cittadini, dalle responsabilità che alle élite fanno capo;
- quella del minimalismo narrativo, inteso nel senso dell'affermazione "è una crisi come tante altre e fra un po' passerà", dimenticando che la mutazione è non solo

l'adattamento diventa in alcuni momenti della storia comune un passaggio essenziale per avviare un nuovo ciclo;

- oppure quella, all'inverso, del massimalismo spinto all'estremo, con un continuo riferimento al pericolo che viene registrato o addirittura gridato, giungendo così a scaricare l'ansia ma non ad assumersi adeguatamente le responsabilità dell'agire da parte delle élite;
- quella del *business as usual*, nella speranza che tutto torni come prima e che vinca la continuità rispetto al ciclo precedente, con l'auspicabile autoconferma del ruolo delle élite attuali;
- o ancora quella del cambiare qualcosa perché nulla cambi come spesso è avvenuto e ancora tante volte avverrà in futuro, secondo una logica gattopardesca ben nota.

La lista ovviamente potrebbe continuare a lungo e ciascuna élite come pure ciascun protagonista può riconoscere i propri e gli altrui silenzi narrativi che appaiono essere sempre più tali, indipendentemente dalla forma che assumono: sottolineando così un indebolimento progressivo della leadership (attraverso un calo di reputazione e una crisi evidente della fiducia, entrambe dichiarate nei confronti delle classi dirigenti, come è emerso dalle analisi condotte nel Rapporto).

Non ci si nasconde peraltro che le reazioni costruttive rispetto alla crisi non sono facili né immediate sia sul piano interpretativo che su quello propositivo, specie quando - come accade oggi - viene a sciogliersi un pensiero che è stato ritenuto per lungo tempo come assolutamente solido, ben strutturato, unico e persino "obbligato".

Non bisogna trascurare che la leadership necessita di una alimentazione continua e non solo a corrente alternata. Non basta, ad esempio, ottenere il voto (nel caso delle élite della rappresentanza) oppure la designazione in uno specifico incarico (nel caso delle élite di organizzazioni private o pubbliche): entrambe le modalità costituiscono strumenti utili a conferire solo l'autorità insita nel ruolo e di conseguenza la legittimità dell'operare.

Ma questo non è sufficiente, poiché serve la credibilità riconosciuta che conferisce l'autorevolezza, insita nel modo in cui il ruolo viene gestito quotidianamente, con la conseguenza di vedersi attribuito qualcosa di più fondamentale come è la legittimazione ad operare, con incorporato il capitale della fiducia dei cittadini e/o dei collaboratori. Quando cambia il ciclo anche la narrazione dunque deve cambiare e saper intercettare con realismo quello che oggi siamo, ma anche quello che ancora vogliamo diventare, pur nell'inquietudine generata dall'attraversamento della crisi. E questo deve avvenire, pur sapendo che in questa fase possono convergere:

- debolezze reali delle classi dirigenti, che diventano più evidenti quando il passaggio si fa più arduo;
- difficoltà oggettive di interpretazione e di indirizzo, quando si è costretti ad inoltrarsi in territori sconosciuti;
- prudenze comprensibili, ispirate all'esigenza di mantenere un consenso sociale e talvolta elettorale sempre più difficili, quando si affaccia all'orizzonte una disconti-

nuità reale che crea timori diffusi in *constituencies* sempre più complesse e contraddittorie anche al loro interno.

Se non si costruisce un nuovo percorso narrativo che riguarda il qui e ora ma anche il dopo, si finisce con l'erodere progressivamente il capitale della fiducia, che segna il distacco tra classe dirigente e popolo.

E tale situazione finisce col lasciare spazio alle debolezze, alla ricerca "bassa" del consenso fine a se stesso, al populismo facile, alle convenienze e agli interessi individuali di piccolo cabotaggio sino agli accordi oscuri di maggiore stazza (con fenomeni di corruzione anche diffusi, in cui l'economia e la politica possono pericolosamente intrecciarsi).

Ma è possibile allora ragionare attorno ai temi di fondo, alzando il livello della visione e mantenendo i piedi ben appoggiati sul terreno concreto per fare, nello stesso tempo, buona interpretazione e buon indirizzo nell'impegnativo esercizio di attraversamento della crisi? E questo al di là dei sin troppo facili moralismi, ma al di qua ed anzi ben all'interno dei "fondamentali" del nostro vivere insieme.

### 5. Ritrovare i paradigmi interpretativi fondamentali

Il complesso delle analisi avanzate, pur nella diversità dei Paesi esaminati e dei comportamenti manifestati dalle differenti élite, conducono in realtà verso pochi, sintetici paradigmi di riferimento che presentano una loro validità non solo per le realtà esaminate, ma anche per quella italiana, stante le dimensioni allargate della crisi in corso.

Il primo paradigma riguarda la *necessità di ritrovare la nuova onda lunga* che possa condurre oltre la crisi, uscendo da un pensiero di pura emergenza, per affrontare il futuro in una logica di medio-lungo periodo.

È evidente che bisogna saper abbandonare la fedeltà rispetto a quello che si è stati, basata sulla speranza che il futuro ritorni ad essere come prima o, sotto mutate spoglie, sostanzialmente simile a prima. La pura e semplice replica dei modelli di sviluppo e del relativo pensiero interpretativo non producono di per sé nuove prospettive, ma sostengono un gioco in difesa, tra l'altro sempre più debole e spesso distorto e ulteriormente distorcente. Insomma replicare quello che si è fatto e quello che si è stati significa ottenere risultati via via decrescenti e chiudere le porte ad una mutazione che aiuti ad affrontare adeguatamente il dopo-crisi.

Il secondo paradigma è quello di gestire *un buon rientro nell'economia reale*, ovviamente secondo modalità declinate opportunamente rispetto a ciascuna realtà nazionale. Ma questo deve avvenire non per ragioni di puro sgonfiamento delle bolle precedenti, bensì per ritrovare un percorso di crescita che sappia ripartire dai temi concreti, per "rimbalzare" in alto verso un nuovo ciclo di sviluppo, con fantasia e creatività. Ciò significa ritornare a meccanismi di generazione della ricchezza che rispettino le caratteristiche e i tempi del produrre e del vendere, i quali non possono continuare ad essere quelli delle impossibili (e irrealistiche) forzature del creare valore sulla base di



risultati che si pretendevano conseguiti su periodi sempre più brevi, sino a raggiungere il trimestre (come è avvenuto nel momento di massima espansione delle bolle).

Le imprese hanno bisogno di pensare ancora di più alla concretezza dei nuovi prodotti e dei nuovi mercati, mentre la finanza ha la necessità di rimettersi al servizio diventando un po' più "finanza reale", intesa come supporto dell'economia, dopo la sbornia non ancora riassorbita della produzione di finanza a mezzo di finanza.

Il terzo paradigma, forse il più delicato, è quello di *governare al rialzo e non al ribasso lo sgonfiamento della bolla delle attese sociali*. È chiaro che oggi i cittadini stanno prendendo sempre più atto dei problemi che li riguardano direttamente in termini di reddito, di occupazione, di mobilità sociale, con le difficoltà connesse. Si è assistito nel passato ad un'accelerazione di attese sociali cui non corrispondevano né le strutture né i processi atti a sostenere in maniera efficace risultati effettivi e coerenti con le attese. Per questo diventa particolarmente importante per le élite saper giocare "al rialzo" l'attraversamento della crisi, in funzione di una mutazione complessiva del produrre e del vivere insieme che riesca a creare nuove motivazioni, nuove scommesse sul futuro da parte delle diverse comunità e a predisporre i relativi processi di sostegno.

Tutto questo deve diventare l'occasione per immaginare percorsi di crescita, ispirati più alla mutazione che non alla pura e semplice ripetizione di quanto si è fatto e si è pensato nel passato.

Il quarto paradigma concerne *l'uscita graduale da una soggettualità esasperata*, per riscoprire il valore e la forza della relazionalità, la quale va fatta crescere a tutti i livelli: da quello dell'impresa a quello dell'individuo, da quello delle istituzioni a quello degli Stati. L'accentuazione sugli aspetti individuali dell'affermazione ha battuto fino in fondo una lunga strada sino ai possibili eccessi compresi. Oggi dobbiamo trovare un'altra onda lunga che sappia incorporare la forza dell'affermazione del Sé, ma sfruttandone una parte consistente in funzione dell'affermazione del Noi: per sviluppare la forza delle imprese che operano insieme, la forza delle persone in funzione del collegamento tra soggettualità diverse all'interno di un tessuto sociale meno frammentato ed egoista, la forza delle istituzioni e dei Paesi che debbono saper mettere in equilibrio le esigenze del competere con quelle del cooperare.

A questo proposito l'assenza delle decisioni e la debolezza dei comportamenti delle diverse classi dirigenti rispetto al ruolo dell'Europa sono apparse evidenti dalle analisi condotte, ma anche dalle vicende di tutti i giorni. Antiche resistenze nel far crescere una convergenza europea - se non politica almeno economica - si sommano a resistenze recenti, derivanti dalla propensione a tutelare il proprio Paese rispetto agli altri, sotto la spinta della crisi. Il "fai da te" degli interessi nazionali si è visto e si vede in azione, anche se ad ogni passo diventa palese la necessità di uscire da una logica competitiva (basata sul Sé nazionale), per entrare in una logica cooperativa (basata, almeno in parte, su un Noi comunitario).

Il quinto paradigma sottolinea *l'esigenza e la convenienza di stare nei processi*. Non si può essere buona classe dirigente se non si è fedeli alla concretezza dei fenomeni, che richiede osservazione (e interpretazione) di quello che accade quotidianamente.



L'attraversamento attento della crisi e la registrazione di ciò che avviene, con particolare attenzione al nuovo che nasce dal basso, aiuta molto di più e meglio di quanto si possa immaginare a definire percorsi e indirizzi per il futuro.

Il sesto paradigma evoca la necessità di *individuare e praticare un rapporto maggiormente equilibrato con la comunicazione*, la quale, lasciata alle sue dinamiche spontanee, corre il rischio di "mangiarsi" qualsiasi pensiero e narrazione, qualunque leadership e strategia per il dopo-crisi.

Piaccia o meno il tema della gestione degli strumenti e dei processi di comunicazione è e sarà centrale anche (e forse ancora di più) nei prossimi anni, ma avrà bisogno di trovare un rapporto maggiormente equilibrato tra il fare e il rappresentare, tra il coinvolgimento e il distacco. E questo anche in relazione alla gestione dei paradigmi più sopra ricordati e al loro "racconto" convincente nei confronti dell'opinione pubblica.

In conclusione, possiamo dire che, intraprendendo questo "viaggio" attraverso le classi dirigenti europee di fronte alla crisi, intendevamo compiere una sorta di esercizio - come Paese - che ci consentiva di "toglierci da noi, per poter rientrare in noi": perché guardare agli altri consente di valutare meglio e con maggiore obiettività noi stessi.

Si è trattato di un modo per distaccarci, dalle azioni, dalle notizie e dal pensiero quotidianamente vissuti, per specchiarci in altri contesti dove, in parallelo, si esercita il rapporto sempre complesso tra élite e cittadini.

Abbiamo ritrovato elementi di convergenza e forti assonanze che risvegliano e sollecitano una riflessione rinnovata sulla cultura e sui comportamenti delle classi dirigenti di ogni Paese, ivi compreso il nostro.

Quando dall'allargamento dell'orizzonte dell'analisi si è giunti a restringere la prospettiva sull'essenza dell'interpretazione si è pervenuti a riflessioni che - molto più spesso di quanto si potesse ritenere - parlano agli altri come a noi, mostrandoci, che abbiamo problemi e comportamenti analoghi da affrontare. Viceversa dobbiamo tener conto della nostra diversità che ci ha "protetti" proprio grazie ad un tessuto economico fortemente radicato nei territori e ad un sistema finanziario meno esposto rispetto a quello di altri Paesi (come ci è stato anche riconosciuto da molti dei nostri critici tradizionali). Il che non toglie che dobbiamo affrontare un importante processo di riposizionamento e di ristrutturazione sia sul piano dell'industria che sul piano del terziario, con conseguenze occupazionali sicuramente rilevanti.

Tutto ciò ci sollecita ad esercitare un ruolo di interpreti costanti della mutazione in corso che investe ad un tempo la realtà esterna dell'economia, della società e delle istituzioni, ma anche quella specifica delle persone siano esse semplici cittadini od esponenti delle élite, appartenenti ad altri Paesi oppure al nostro.

Ripercorrere i paradigmi appena ricordati significa ribadire quel ruolo fondamentale di guida ma anche di narrazione che è tale se sa esercitare il governo della continuità, ma anche quello della discontinuità la quale ultima riguarda non solo e sempre gli altri ma anche e sovente noi stessi, popolo e classe dirigente alla ricerca di una sintonia volta a (ri)generare stabilmente fiducia e slancio individuale e collettivo.



**parte prima**  
**le classi dirigenti nazionali**  
**di fronte alla crisi**



## il caso della Francia

di **Marc Lazar** con la collaborazione di **Carole Bachelot**<sup>1</sup>

La primavera del 2009 è stata contrassegnata da scioperi con una partecipazione piuttosto numerosa, da manifestazioni importanti, da sequestri di dirigenti d'azienda, violenze di piazza, dibattiti mediatici incessanti sulle rivolte o addirittura le rivoluzioni imminenti; i francesi che, nei sondaggi, esibiscono sistematicamente, ancor più del solito, la loro diffidenza nei confronti dell'economia di mercato, esigono tutele, si mostrano fortemente critici nei confronti del governo e del loro dirigente in generale. La crisi economica alimenterebbe la tendenza francese ricorrente al rifiuto delle élite e alla contestazione dell'assetto politico?

La Francia è caratterizzata da un paradosso. Da un lato, la Repubblica è oggetto da molto tempo di un consenso ormai largamente condiviso, dall'altro esiste una reale diffidenza dei francesi nei confronti delle loro élite amministrative, politiche, economiche e culturali che ciò nonostante invocano la Repubblica per convinzione ma anche come forma di legittimazione. Questa diffidenza è stata a lungo percepita come una caratteristica della cultura politica nazionale, contrassegnata contemporaneamente dall'eredità rivoluzionaria, "la passione dell'eguaglianza" (Tocqueville), e dall'assenza di una tradizione di compromesso sociale. I periodi di crisi sociali ed economiche comportano logicamente un distacco ancora più profondo tra tali élite e l'opinione pubblica, stante che le classi medie e popolari sono ancor più sensibili del solito all'aggravamento delle ineguaglianze. E tutto questo alimenta quindi, inevitabilmente, il dibattito sulla Repubblica, non certo per contestarla, ma per discutere piuttosto del contenuto e del significato che le sono propri.

Il 2009 segna probabilmente un punto di riequilibrio fra i due orientamenti affermati entrambi da Nicolas Sarkozy durante la campagna elettorale: la logica liberista esaltata a livello individuale ("lavorare di più per guadagnare di più") si attenua, almeno a paro-

1. Marc Lazar è Professore di Storia e di Sociologia Politica e Direttore dei Corsi di Dottorato in Storia presso Sciences Po (Parigi), nonché Presidente del Comitato Scientifico della School of Government presso l'Università LUISS "Guido Carli" di Roma.  
Carole Bachelot è assistente di ricerca presso il Centro Studi Europei della Facoltà di Sciences Po (Parigi).

le, dietro una politica colbertiana a livello nazionale (soprattutto nel settore industriale). Questa evoluzione rilancia il dibattito sui valori repubblicani fondanti dell'egualianza e della meritocrazia.

La crisi finanziaria e l'ampiezza delle sue ripercussioni sull'economia reale hanno giustamente colpito l'opinione pubblica; e tuttavia, ciò non ha fatto altro che accelerare una destabilizzazione avviata già negli anni Settanta. Indubbiamente, esistevano ineguaglianze importanti anche nella Francia degli anni Sessanta, ma il capitalismo industriale tradizionale si traduceva nei fatti in un compromesso sociale che permetteva a tutti, e in particolare alle classi popolari, di intravedere la possibilità di un rapido miglioramento delle proprie condizioni di vita. L'avvento di un capitalismo "finanziario" ha sconvolto radicalmente questo movimento di aspirazione verso l'alto, e ha portato soprattutto ad un forte degrado del compromesso sociale, decisamente a discapito del lavoro salariato. Peggioramento del contratto di lavoro, aumento della precarietà, persistenza di una disoccupazione di massa sono tutti sviluppi ben noti, ma con la loro azione concorde nell'arco di trent'anni hanno inciso notevolmente sulla società francese.

Per molti aspetti, i francesi hanno la sensazione che le élite - politiche, economiche, mediatiche - scoprano la crisi nel 2008, mentre loro ne vivono l'esperienza quotidiana già da diversi anni. Di fatto, già dal 2000 numerosi studi, inchieste d'opinione e rapporti di ricerca evidenziano la profonda angoscia che colpisce e paralizza la società francese.

Questa angoscia nasce da ragioni obiettive, legate al degrado significativo delle condizioni di vita delle classi medie e popolari. In termini di soddisfazione nei confronti del tenore di vita, stando a un sondaggio Eurobaromètre del 2009, la Francia, con il 75% dei soggetti soddisfatti, si colloca al 13° posto dell'Europa dei 27, ma davanti all'Italia, che è soltanto al 21° posto.

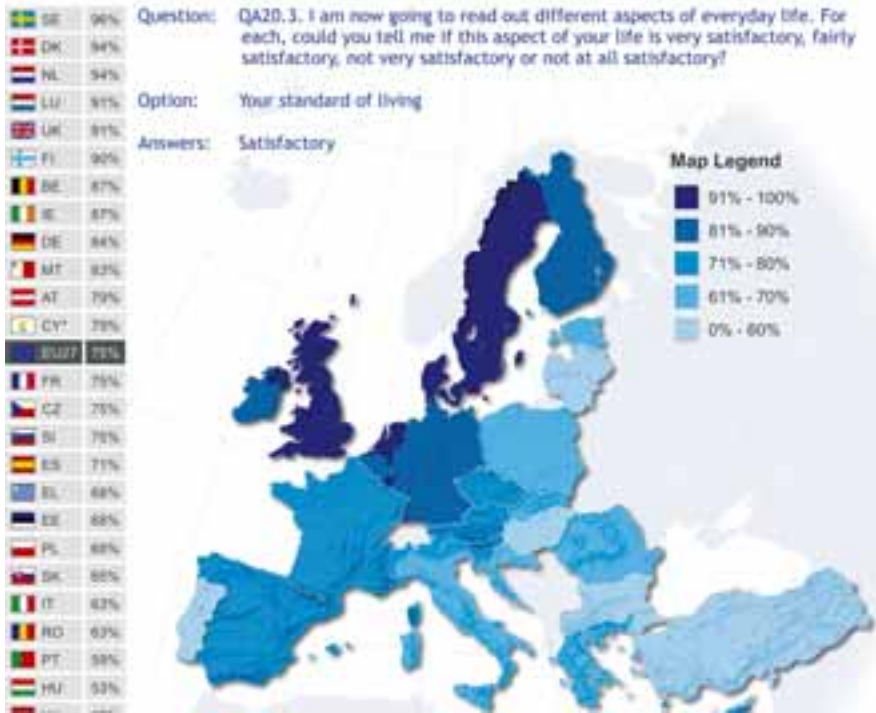
**Eurobarometro 2009: soddisfazione nei confronti del tenore di vita**

**Domanda: QU20.3:** Adesso leggerò diversi aspetti della vita quotidiana. Per ognuno mi può dire se questo aspetto della Sua vita è molto soddisfacente, abbastanza soddisfacente, non molto soddisfacente o per nulla soddisfacente?

Opzioni: Tenore di vita

Riposte: Soddisfacenti

*Legenda della cartina*



I francesi hanno paura per il loro futuro personale, che si tratti del timore della disoccupazione o della povertà. Il 34% ritiene che esista il rischio di finire un giorno nella povertà (5° posto /27), contro il 26% degli italiani (Eurobaromètre 2009). Infine, i francesi hanno paura per i loro figli. Finora, si dava per scontato che in un periodo di pace le generazioni emergenti vivessero meglio di quelle che le avevano precedute. Le prime generazioni del *baby boom*, nate soprattutto nelle famiglie operaie e contadine, hanno beneficiato del dinamismo economico del glorioso trentennio per innalzarsi decisamente al di sopra delle condizioni di vita dei loro genitori. Invece, in questo inizio di secolo, c'è un rovesciamento di tendenza: nel 2007 soltanto il 19% dei francesi ritiene che i loro figli vivranno meglio di loro, contro il 58% che prevede il contrario<sup>2</sup>. Anche qui, i confronti europei indicano che i francesi sono i più pessimisti (già nel 2006 il 76% dei francesi riteneva che la vita dei loro figli sarebbe stata più difficile della loro, contro una media europea del 64%).

Si tratta di un punto di svolta fondamentale, in quanto rimette in discussione il significato stesso del progresso sociale. Forse per la prima volta, il futuro non è portatore di progresso sociale, ma piuttosto di perdita di status. Con un misto di preoccupazione e di angoscia, i francesi hanno osservato durante la crisi finanziaria i comportamenti delle classi dirigenti nazionali, che hanno oscillato tra il tentativo di adattarsi al cambiamento indotto dalla crisi e una propensione a resistervi.

In una prima parte, presenteremo il dibattito scientifico che si è sviluppato sui concetti di élite e di classe dirigente (I); mostreremo poi in quale misura essi continuino a suscitare la diffidenza dell'opinione pubblica (II), prima di tentare di capire in che modo siano rappresentati, soprattutto nei grandi quotidiani, e il modo in cui essi stessi si rappresentino la crisi; ci occuperemo in particolare dei capi delle piccole e medie imprese (Pmi), per cui sono disponibili dati relativamente omogenei (III). Concluderemo poi con un rapido cenno agli scenari di "uscita dalla crisi" privilegiati per il rinnovamento delle classi dirigenti.

2. Inchiesta del Panel elettorale francese della Cevipof (Sciences Po - Cnrs). È un'angoscia giustificata: tutte le indagini statistiche evidenziano che le generazioni nate negli anni Sessanta e Settanta vivono, alla stessa età, una situazione considerevolmente meno favorevole delle generazioni precedenti (in termini di salario, mobilità sociale e anche mobilità di carriera).



## 1.1 Una concettualizzazione difficile

La difficoltà semantica legata a questo concetto di “classi dirigenti”, come pure a quello, assai vicino, delle élite, attiene in larga misura alla loro connotazione ideologica, che è oggetto di discussioni nella comunità scientifica fin dagli scritti dei padri fondatori della scienza politica moderna del primo Novecento (in particolare quelli degli “elitisti” italiani Mosca e Pareto, e di Michels).

Questo dibattito è ritornato in auge in Francia negli anni Sessanta, nel contesto della guerra fredda, soprattutto con la lettura degli “elitisti” fatta da Raymond Aron. Come in Gran Bretagna (in cui la controversia si sviluppa più o meno negli stessi termini sui concetti di “*ruling class*”, “*power élite*”, e anche “*establishment*”), gli scontri tra liberali e marxisti si sovrappongono alla contrapposizione tra impostazioni moniste (ipotesi di una classe dirigente unificata, detentrica di tutti i poteri) e impostazioni pluraliste (ipotesi di una frammentazione dei gruppi dirigenti e delle fonti di potere). Il dibattito su ogni singolo termine si arricchisce così di una seconda polemica, sull’uso del singolare o del plurale<sup>3</sup>.

Raymond Aron pone l’accento sul rischio di un impiego indiscriminato dei termini non soltanto di élite ma anche di “classe dirigente” (al singolare). Il concetto di élite politiche permette certo di smarcarsi dal concetto marxista di “classe dirigente”; Aron gli preferisce peraltro l’espressione di “categorie dirigenti”, in quanto più rispettosa delle loro diversità<sup>4</sup>. Queste ultime sono definite secondo la loro posizione e influenza: “chiameremo categorie dirigenti le minoranze che occupano posizioni o assolvano funzioni tali da non poter non influire sul governo della società”<sup>5</sup>. Si dovranno studiare le direzioni di ognuno di questi sottosistemi sociali, anche se si dovrà dare la preferenza al personale politico, nella misura in cui questi è più direttamente legato al potere<sup>6</sup>.

Questo dibattito semantico spiega verosimilmente in gran parte la scarsità della produzione francese in materia. Come ha fatto osservare E. Etzioni-Halevy, opponendosi alla teoria delle classi assimilata all’egualitarismo democratico, la teoria delle élite è stata assimilata da tempo a quella dell’elitismo, e considerata quindi conservatrice e antiegalitaria<sup>7</sup>.

Questa confusione tra la teoria e la realtà che la teoria dovrebbe essere in grado di spiegare è stata ulteriormente rafforzata in Francia da un retaggio storico specifico. Birnbaum ha mostrato come il processo contro le élite sia una delle manifestazioni della

3. R. Boudon e F. Bourricaud mostrano che l’uso del singolare o del plurale spesso rispecchia la scelta analitica del ricercatore. Si veda il loro articolo, «Élite(s)», *Dictionnaire critique de la sociologie*, Parigi, PUF, 1982.

4. R. Aron, «Catégories dirigeantes ou classe dirigeante?», *Revue Française de Science Politique*, 15 (1), febbraio. 1965, p. 12.

5. *Ibidem*.

6. Per la discussione del concetto di élite politiche, cfr W. Genieys, «Nouveaux regards sur les élites du politique», *Revue Française de Science Politique*, vol. 56 n°1, febbraio 2006

7. E. Etzioni-Halevy, *The Élite Connection*, Cambridge, Polity Press, 1993, p. 28.

guerra tra le "due France", guerra che risale ai tempi della Rivoluzione francese, e che induce a opporre il popolo ai "grassi"<sup>8</sup>. Ma la teoria delle élite, per quanto abbia destato un certo interesse da parte dei sociologi "critici" ispirati da P. Bourdieu negli anni Settanta, è stata giudicata soprattutto poco funzionale per spiegare i campi sociali e i sottosistemi della società nel loro complesso. Le scienze sociali francesi quindi si sono impegnate prevalentemente in studi settoriali, riguardanti il personale politico, gli alti gradi dell'amministrazione, il padronato, oppure in indagini etnografiche che descrivono lo stile di vita di queste élite<sup>9</sup>. Le numerose ricerche globalizzanti esistenti nella produzione anglosassone non trovano un loro equivalente in Francia. In particolare, non disponiamo di studi quantitativi basati su criteri unificati (posizione, influenza), delle classi dirigenti francesi nel loro complesso; queste ultime non sono state oggetto di una concettualizzazione scientifica pertinente per l'insieme dei campi sociali. I lavori più recenti che, a partire dagli anni Ottanta, ripropongono lo studio delle élite alla luce delle politiche pubbliche e del loro ruolo nel processo decisionale politico, non intaccano questa tendenza: più che mai, le élite e le classi dirigenti sono considerate a misura della loro sfera particolare d'intervento, senza un approfondimento specifico sulle loro relazioni o sull'eventuale esistenza di un gruppo dirigente unitario.

Allo stesso tempo, questa impostazione settoriale si è abbinata, almeno fino agli anni Novanta, a un'impostazione piuttosto monista. Gli studi francesi, infatti, si sono incentrati sulle classi dirigenti "di stato". W. Genyies ha dimostrato che questa focalizzazione si poteva spiegare in base a due caratteristiche specifiche: da una parte, il sistema di formazione delle "Grandes Ecoles", dall'altra il ruolo particolare riconosciuto dallo Stato in quanto rappresentante dell'interesse generale<sup>10</sup>. Birnbaum soprattutto ha esaminato nelle sue ricerche l'intercambiabilità delle élite dell'apparato di Stato con quelle del mondo finanziario<sup>11</sup>, legata in particolare alla sovra rappresentazione a questi livelli degli ex alunni delle *Grandes Ecoles* o dei grandi istituti (Ecole Polytechnique, Ecole Normale Supérieure, Ecole des Mines, Ecole des Ponts et Chaussées, Ecole Nationale d'Administration, Sciences Po.)<sup>12</sup>. Sempre in questa prospettiva, si sviluppa tutta una serie di studi sui *Grands Corps* (i grandi enti pubblici) e gli alti gradi dell'amministrazione, come pure sulla compenetrazione tra i settori economici e la sfera pubblica<sup>13</sup>. La

8. P. Birnbaum, *La France imaginée, Déclin des rêves unitaires?*, Parigi, Fayard, 1998, p. 19, e *Le peuple et les gros. Histoire d'un mythe national*, Parigi, Pluriel, 1995.

9. Si vedano in particolare i lavori di Michel e Monique Pinçon-Charlot: ad esempio *Sociologie de la bourgeoisie*, Parigi, la Découverte, 2003.

10. W. Genyies, «Nouveaux regards sur les élites du politique», *Revue Française de Science Politique*, vol. 56 n°1, 2006, p.135.

11. Cfr P. Birnbaum, C. Barucq, M. Bellaiche, A. Marié, *La classe dirigeante française*, Parigi, PUF, 1978.

12. Nel linguaggio corrente, solitamente si inseriscono in questa categoria delle «Grandes Ecoles» anche le tre scuole di commercio più importanti (che si distinguono dalle precedenti per il fatto di ricevere ingenti finanziamenti dai privati): HEC, ESSEC, Ecole Supérieure de Commerce di Parigi.

13. Cfr J.-L. Bodiguel e J.-L. Quermonne (a cura di), *la Haute fonction publique sous la Ve République*, Parigi, PUF, 1983; D. Lochak (a cura di), *La haute administration et la politique*, Parigi, PUF, 1986; M.-C. Kessler, *Les grands corps de l'Etat*, Parigi, Presses de Sciences Po, 1986.

proliferazione di questi studi è stata anche stimolata dall'alternanza al potere (per la prima volta nella storia della Quinta Repubblica) in seguito alla vittoria di François Mitterrand nel 1981, che ha incoraggiato i ricercatori a interrogarsi sui legami esistenti tra personale politico e alti gradi dell'amministrazione, tanto più che una caratteristica di questa alternanza è stata proprio la nazionalizzazione di un certo numero di grandi banche e di grandi imprese, favorendo così il controllo dello Stato su una parte tutt'altro che trascurabile dell'economia francese.

Tutti questi studi sottolineano la rigidità delle carriere nel sistema francese e l'importanza del titolo di studio iniziale. Birnbaum e Suleiman dimostrano come questa particolarità, che porta all'interpenetrazione delle sfere amministrative, politiche ed economiche (le loro élite si sono formate nelle stesse scuole) sia in realtà una specificità francese, dovuta alle modalità particolari di costituzione dello Stato<sup>14</sup>.

Peraltro, queste ricerche non hanno avuto seguito negli anni Novanta, ad eccezione dei lavori di Suleiman<sup>15</sup>; erano anche un bersaglio delle critiche di Bourdieu, che contestava la validità scientifica del termine "élites". Oltre alla critica rivolta alla sua dimensione ideologica implicita, i lavori "elitisti" secondo Bourdieu erano caratterizzati da un'analisi troppo parziale, che non prendeva in considerazione la globalità dei meccanismi di dominazione<sup>16</sup>.

Gli studi sulle élite e/o le classi dirigenti si sono visti contestare la propria legittimità, a vantaggio di impostazioni "dal basso", ritenute in grado di spiegare meglio le trasformazioni delle relazioni di potere.

Di fatto, se la classe dominante riesce sempre, *in fine*, a frapporre qualche barriera all'ingresso del gruppo, e riesce sempre a consolidare le proprie posizioni, a che serve produrre nuovi studi su un gruppo sociale la cui principale caratteristica è, appunto, la sua immortalità? A partire dagli anni Ottanta, le analisi incentrate sul personale politico sono rimaste relativamente senza seguito, fino a questi ultimi tempi, soprattutto in materia di *legislative studies*<sup>17</sup> e di studi sui partiti politici<sup>18</sup>.

Per quanto riguarda le élite dell'economia, il bilancio è un po' più articolato, grazie soprattutto alle ricerche effettuate presso il Cnrs sotto l'egida di M. Bauer e B. Bertin-Mouro, con gli aggiornamenti periodici di uno studio iniziale sul reclutamento dei presidenti-amministratori delegati delle prime 200 aziende francesi pubblicato nel 1987,

14. Cfr P. Birnbaum, *Les sommets de l'Etat, essai sur l'élite du pouvoir en France*, Parigi, le Seuil, 1977; H. Mendras, E. Suleiman (a cura di), *Le recrutement des élites en Europe*, Parigi, La découverte, 1997.

15. Il quale, ne *Le recrutement des élites*, rivendica per altro una posizione rigorosamente restrittiva, e rifiuta quindi di fornire una definizione analitica di queste «élites»; leggendo il suo testo, si suppone che si tratti essenzialmente di funzionari dei grandi enti pubblici.

16. Cfr P. Bourdieu, *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprits de corps*, Parigi, Minuit, 1989.

17. Cfr O. Costa e E. Kerrouche, *Qui sont les députés français, Enquête sur des élites inconnues*, Parigi, Presses de Sciences Po, 2007.

18. Vedere J. Fretel, *Militants catholiques en politique, La nouvelle UDF*, Tesi di scienza politica, Università di Parigi I, 2004; C. Bachelot, «Groupons-nous et demain...» *Une sociologie des dirigeants du parti socialiste français*, Tesi di scienza politica, Sciences Po Parigi, 2008.

seguito da alcuni studi sugli amministratori del CAC 40, e poi sui "normalisti" (i laureati dell'Ena). Questi studi si proponevano essenzialmente di porre in evidenza la pertinenza della loro tipologia dei "tre *atouts*"; e soprattutto di denunciare il ruolo importante dell'"*atout* capitale" (che associa i fondatori e gli eredi del capitale) e l'"*atout* Stato" (ex dirigenti dei grandi enti pubblici e altri funzionari amministrativi e politici dello Stato) nella ripartizione delle funzioni dirigenti delle grandi aziende francesi. L'*atout* "carriera" (di coloro che si presume si siano fatti strada soltanto per la loro esperienza professionale in azienda) avrebbe quindi un valore del tutto marginale. Tuttavia, questi studi non prendono in considerazione il reclutamento sociale del padronato, per quella piccola parte in cui le persone interessate sono esterne rispetto alla categoria degli eredi diretti del capitale<sup>19</sup>. E quindi, lo studio delle élite dell'economia sembra scontrarsi da una parte con il problema della composizione del corpus (occorre trattare i padroni e i manager senza alcuna distinzione?), e dall'altra con quello della specificità francese del reclutamento fra i laureati attingendo alle *Grandes Ecoles* (che può indurre a focalizzare l'attenzione su tale fenomeno). Infine, verosimilmente per effetto delle ragioni summenzionate, gli studi su questa classe dirigente hanno in massima parte rifiutato non solo il termine di *élite* ma anche quello di "imprenditori", a vantaggio del termine più specifico di "padronato", escludendo così qualsiasi dimensione ideologica, ma anche lo studio dei padroni delle piccole imprese, che sono essi stessi "imprenditori" senza dover necessariamente gestire una grande organizzazione.

Per conservare il termine più neutro possibile e rispettare la grande eterogeneità della popolazione studiata, ci affideremo quindi al concetto di "classi dirigenti". Come vedremo, peraltro, è possibile che l'unità di queste classi dirigenti risulti dalla percezione che se ne fa l'opinione pubblica.

19. H. Joly, «Les études sur le recrutement du patronat: une tentative de bilan critique», *Sociétés Contemporaines*, n°68, 2007

## 1.2 La percezione diffusa della fine di un ciclo

La percezione delle classi dirigenti non può essere valutata a prescindere dal giudizio più generale dei francesi sulla situazione globale del Paese e loro personale. Orbene, se il livello di pessimismo e la scarsa fiducia che i francesi si accordano reciprocamente<sup>20</sup> non sono nulla di nuovo, la fiducia che i francesi nutrono nei confronti del loro livello di società è decisamente in declino.

### 1.2.1 La crisi di fiducia in un modello considerato troppo competitivo

A un livello più fondamentale, questa fiducia sembra minata dalla consapevolezza che l'opinione pubblica ha delle profonde trasformazioni verificatesi negli ultimi anni nel modello di solidarietà nazionale affermato dallo stato sociale, trasformazioni che peraltro non sarebbero state né discusse né esplicitate dai pubblici poteri. I punti di forza del modello francese (il tasso di fertilità più alto d'Europa, un sistema sanitario performante, disuguaglianze di reddito più contenute rispetto agli altri Paesi occidentali) sembrano rimessi in discussione da una serie di sviluppi, quali l'apertura alla concorrenza dei servizi pubblici, la liberalizzazione finanziaria, la maggiore flessibilità del mercato del lavoro, il trasferimento di competenze all'Unione Europea, e così via. Di fatto, la crisi sembra sfociare in un pessimismo più accentuato tra i francesi che non tra gli altri europei; incontestabilmente, ha aumentato le incertezze, modificato le preoccupazioni e le aspettative in materia di intervento pubblico, come pure nei confronti degli imprenditori economici.

E tuttavia, non esiste un consenso nazionale "immanente" su un modello alternativo rispetto al sistema esistente; proposte di questo tipo, i francesi le aspettano dai leader politici ed economici.

Per contro, è altrettanto vero che la crisi è stata percepita come segno della fine di un ciclo, che per i francesi non è esclusivamente di tipo economico. Uno studio effettuato nel gennaio 2009 ha dimostrato che una grande maggioranza dei francesi (il 74% delle risposte) ritiene che la crisi "rimette in discussione i nostri valori e il nostro modo di vivere" (contro il 25% che invece la considera limitata alla sfera economica e finanziaria).

La congiuntura critica dà particolare risalto ad alcune tendenze di fondo; in questa sede, indicheremo le tre più importanti. La prima è la critica del sistema capitalista: la crisi ha modificato incontestabilmente la posizione dei francesi di fronte al concetto stesso di capitalismo, che sembra assimilarsi sempre di più a una forma di libero scambio

20. Il livello di fiducia interpersonale è particolarmente scarso rispetto agli altri Paesi europei. Alla domanda "come regola generale, ritenete possibile avere fiducia negli altri, oppure ritenete che non si sia mai abbastanza diffidenti?", soltanto il 21% dei francesi dichiara che è possibile avere fiducia negli altri (contro il 65% dei norvegesi, danesi e svedesi, ma anche il 52% dei cinesi, il 40% dei canadesi, il 38% degli americani etc.). Soltanto i greci e i portoghesi hanno un punteggio inferiore a quello dei francesi.

improntato alla speculazione e alla *deregulation* totale. Per l'esattezza, i francesi si distinguono rispetto agli altri Paesi europei per la loro volontà di "riformare in profondità il sistema capitalista"; questo riguarda il 53% dei francesi, contro il 32% degli spagnoli, il 26% dei tedeschi, il 19% dei britannici, il 10% degli svedesi (le risposte degli altri Paesi privilegiano la soluzione di un capitalismo "riformato su alcuni punti"<sup>21</sup>. Comunque sia, l'economia di mercato rimane il sistema meno negativo per il 61% dei francesi, anche se quasi un terzo (il 29%) sostiene invece che è nefasto ed è necessario cambiarlo<sup>22</sup>. La seconda tendenza consiste nella rivalorizzazione dell'individuo, il che vale per il giudizio sia dei successi che degli insuccessi sociali. Le generazioni precedenti si sentivano partecipi di un destino collettivo, mentre adesso pare che le ineguaglianze sociali siano percepite sempre più come conseguenza di scelte personali. Questa interiorizzazione dei fattori di successo o di insuccesso è caratterizzata, in negativo, dall'emergere di nuovi rischi psicosociali (stress, depressione...) ma anche, in positivo, dalla formulazione di un duplice ideale di realizzazione di sé e di iniziative individuali (realizzarsi sul lavoro è considerato, più che negli altri Paesi europei, un fattore determinante per un armonioso sviluppo individuale). L'aspettativa nei confronti delle classi dirigenti è che esse forniscano i mezzi per realizzare questa autonomia. Infine, questo nuovo individualismo lascia ampio spazio all'espressione dei valori etici di solidarietà e di eguaglianza. I sondaggi evidenziano un netto scarto tra la diagnosi espressa dai francesi sui valori che, a loro avviso, "hanno acquisito importanza nella nostra società nel corso degli ultimi anni" e i valori che sarebbe necessario "privilegiare" negli anni a venire. Nel primo caso, i tre valori con i punteggi più elevati sono il consumo, l'individualismo, la ricerca della performance e, nel secondo caso, il rispetto degli altri, la solidarietà, il senso della famiglia<sup>23</sup>. Più precisamente, riscuote ampi consensi il concetto di eguaglianza (di cui non si specifica quale sia l'interpretazione privilegiata dai francesi, se l'eguaglianza delle opportunità oppure l'eguaglianza delle condizioni). Alla domanda: "fra i tre valori del motto della Repubblica francese, *'liberté'*, *'égalité'*, *'fraternité'*, quale vi sembra più importante incoraggiare nella Francia del nostro tempo?", il 39% ha risposto l'eguaglianza (contro il 30% per la fratellanza, e lo stesso 30% per la libertà)<sup>24</sup>. Quando si chiede quali siano le istituzioni che rivestono un ruolo importante per favorire l'eguaglianza delle opportunità in Francia, ai primi tre posti troviamo la scuola (69%), poi le associazioni (53%) e infine la giustizia (38%). Le aziende, i dirigenti politici e i sindacati sono citati rispettivamente soltanto dal 29, 27 e 25% delle risposte.

21. «Les nouvelles formes du capitalisme», *TNS Sofres*, gennaio 2009. L'indagine non ha valutato le percezioni degli italiani.

22. «Les Français, la crise et la réforme du capitalisme», *TNS Sofres*, ottobre 2008.

23. La lista dei valori proposta era identica per entrambe le domande: consumo, individualismo, ricerca della performance, merito, responsabilità individuale, senso della famiglia, solidarietà, rispetto degli altri, rispetto delle autorità («Les nouvelles formes du capitalisme», *TNS Sofres*, gennaio 2009).

24. «Nos valeurs communes», *TNS Sofres*, gennaio 2009.

È sorprendente notare fino a che punto le misure proposte dai governanti per assicurare questa eguaglianza delle opportunità siano oggetto di una percezione differenziata da parte dei francesi. Per loro, sono principalmente le misure legate all'istruzione, quelle giudicate più efficaci in materia. La creazione di strutture di alloggio e misure di sostegno per i collegiali che non possono studiare con profitto in famiglia ha riscosso un successo plebiscitario (è giudicata efficace dal 77% dei francesi), seguita dall'assegnazione di una quota al 30% dei posti nei corsi preparatori alle Grandes Ecoles agli studenti borsisti (64%), il ricorso generalizzato al curriculum vitae anonimo per l'assunzione (60%). Per contro, l'obbligo delle aziende di pubblicare i loro interventi a favore della diversità è considerato una misura efficace soltanto dal 53% delle risposte, mentre il controllo dell'assenza di discriminazione al momento del reclutamento è giudicato positivamente dal 59% degli intervistati<sup>25</sup>.

Da parte loro, gli studi qualitativi permettono di analizzare meglio la complessità di questo rapporto con l'individualismo, e fanno emergere un duplice movimento: se la valorizzazione del successo sociale individuale conserva la sua importanza, diventa sempre più forte il rifiuto di un mondo sociale fondato esclusivamente sull'utilitarismo in senso stretto, sulla brama di guadagno, sul regno del danaro. Si tratta di una constatazione valida sia per i gruppi di simpatizzanti della sinistra che per quelli della destra. A sinistra si pone l'accento sulla spietatezza del mondo sociale e professionale, con un cenno particolare all'irresponsabilità e all'onnipotenza delle grandi aziende, contro le quali lo Stato è praticamente disarmato. A destra, si sottolinea in particolare il fatto che non si sia più in grado di trasmettere i valori di rispetto e di solidarietà neppure in ambito familiare<sup>26</sup>.

Questa richiesta di rispetto vale anche per l'atteggiamento nei confronti dei governanti e dei responsabili politici. Infine, vale anche per la sfera professionale. Come in Italia, come risulta dal terzo rapporto Luiss, Associazione Management Club, Fondirigenti, sulla classe dirigente nel 2008, anche in Francia si richiede il riconoscimento del "merito", dell'apporto del singolo individuo al buon funzionamento dell'azienda o dall'amministrazione, nei confronti dei responsabili economici e politici, da cui ci si attende un comportamento esemplare.

La diagnosi formulata spontaneamente sulla crisi attuale tende quindi a scaricare gran parte della responsabilità sulla liberalizzazione delle transazioni finanziarie, e ancor più sulla ricerca esasperata del profitto a breve termine (da parte di alcuni individui, titolari d'azienda, banche...); così facendo, si sarebbe "dato troppo peso al danaro". Questa assenza di regole nel mondo e nella società dominati dalla legge del più forte rafforza a sua volta la richiesta di protezione e di punti di riferimento.

25. *Ibidem*.

26. Rapporti di analisi qualitativa sulla percezione della crisi, *ViaVoice*, aprile 2009.



### *1.2.2 La delegittimazione progressiva delle istituzioni*

Se già è scarso il grado di fiducia interpersonale, le istituzioni si trovano veramente a mal partito: il 20-25% dei francesi non nutrono "alcuna fiducia" nei confronti delle istituzioni, del Parlamento e della giustizia - livello decisamente elevato per un Paese europeo. È un livello di diffidenza simile a quello che riscontriamo in Italia, il che ci induce ad attenuare notevolmente, almeno su questo punto, la tesi tanto diffusa della "anomalia italiana".

Secondo i cittadini, i governanti e i pubblici poteri non rispondono più a questa richiesta, anche se si continua a dare grande valore al volontarismo politico; per esempio, i francesi ritengono che il presidente Sarkozy faccia il possibile per mantenere le promesse elettorali e fronteggiare la crisi, ma nutrono scarse speranze sulla sua capacità reale di riuscirci<sup>27</sup>.

#### *Il rifiuto dei rappresentanti politici*

I francesi, insieme agli italiani, si distinguono in Europa per il loro rifiuto deciso dei rappresentanti politici e, come corollario, per il loro convincimento che gli individui stessi possano fare a livello personale meglio, o comunque altrettanto bene dei loro rappresentanti. Alla domanda "quali sono i tre attori in cui riponete maggiore fiducia per migliorare le cose nella nostra società?", i francesi, così come gli italiani, rispondono innanzi tutto "noi stessi" (39%), a pari merito con gli scienziati (39%), e infine le associazioni dei cittadini (36%)<sup>28</sup>. Per quanto riguarda la crisi del potere d'acquisto, si riscontra una reazione analoga: per migliorare la situazione, i francesi hanno fiducia soprattutto nei consumatori (il 53% delle risposte), seguiti a grande distanza dal governo (32%) e dai dirigenti d'azienda (20%)<sup>29</sup>. Anche in questo caso, i valori sono molto vicini a quelli dell'Italia.

Per contro, c'è una differenza riguardo alla propensione alla contestazione, che attualmente è più accentuata in Francia.

#### *La crisi del vincolo di rappresentanza*

La Francia, infatti, si contraddistingue per lo sviluppo di comportamenti di distacco dalla politica o di partecipazione protestataria: la percentuale di astensioni è letteralmente esplosa negli ultimi vent'anni. Le elezioni presidenziali del 2002 avevano stabilito un nuovo record negativo al primo scrutinio: con il 28,4% di astensioni, seguiti poi, è giusto ricordare, da una forte partecipazione alle presidenziali del 2007, che avevano ripor-

27. Rapporto di analisi qualitativa, «Perceptions et attentes face à la crise», IFOP, maggio 2009.

28. Le possibilità di scelta erano: «ai governanti, agli scienziati, agli insegnanti, alle associazioni dei cittadini, a voi stessi, agli economisti, ai sindacati, agli intellettuali, alle autorità spirituali, a nessuno» («Les nouvelles formes du capitalisme», TNS Sofres, gennaio 2009).

29. «La crise du pouvoir d'achat», IFOP, agosto 2009.



tato l'astensionismo al 16,23%. Il motivo era una grande polarizzazione d'interesse su due forti personalità contrapposte (Nicolas Sarkozy e Ségolène Royal). La partecipazione è poi scesa di nuovo già alle elezioni legislative indette a un mese di distanza: oltre il 39% di astensioni al ballottaggio, come nel 2002, e una percentuale ancora più elevata alle elezioni cosiddette di mezzo termine, come le regionali e le europee. Ancor più dell'aumento dell'astensionismo, è doveroso segnalare l'aumento delle "astensioni dalla scelta" da parte di persone che, peraltro, si dichiarano interessate alla politica: rappresenta infatti i due terzi delle astensioni del 2002.

La percentuale di iscrizioni a un partito politico stabile su un livello molto basso (appena il 2% della popolazione) e il crollo delle iscrizioni ai sindacati (attualmente circa l'8% della popolazione attiva retribuita) illustrano una posizione sempre più critica nei confronti dei "corpi intermedi" tradizionalmente deboli in Francia. Il sentimento di distacco tra rappresentanti e rappresentati è particolarmente evidente nella valutazione degli uomini politici: nel 2009, soltanto il 22% dei francesi contro il 78% riteneva che i politici si preoccupassero molto o abbastanza di quello che pensa "la gente come noi".

#### **Barometro della fiducia politica: le preoccupazioni dei responsabili politici nei confronti della gente in generale**

Domanda: Secondo voi, i responsabili politici, in generale, si preoccupano molto, abbastanza, poco o per nulla di quello che pensa la gente come voi? (in %)

<b>Totale/Sì</b>	<b>22</b>
Molto	2
Abbastanza	20
<b>Totale/No</b>	<b>78</b>
Poco	44
Per nulla	34

*Fonte: TNS Sofres/Cevipof, dicembre 2009*

Infine, a partire dalla metà degli anni Novanta, si osserva oltre all'ascesa dei partiti estremisti (esemplificate nel 2002 dall'eliminazione traumatica del socialista Lionel Jospin al primo turno elettorale, superato da Jean-Marie Le Pen, candidato dell'estrema destra del Front National), anche una forma di ritorno alla politica con modalità protestatarie (come dimostrano i movimenti di sciopero del novembre-dicembre 1995 contro il piano Juppé di riforma della sicurezza sociale e quelli della primavera del 2003 contro la riforma delle pensioni del piano Fillon). Sono fenomeni rivelatori della crisi della rappresentanza, ma anche la democrazia diretta dei referendum, la grande fede nella virtù dell'azione diretta - manifestazioni, violenza, occupazione o distruzioni di locali - ricorso a logiche di expertise, ricerche di nuove forme di coinvolgimento dei cittadini (conferenze di consenso sugli Ogm, sondaggi deliberativi, comitati di quartiere, consultazioni tramite inchieste...).

Non è certo una novità che il sistema rappresentativo sia tanto contestato in Francia - piuttosto, questa volta la crisi si caratterizza per una portata e una durata senza precedenti.

Fin dai primi anni Novanta si sono moltiplicati i segnali elettorali indicativi di una distanza sempre crescente fra rappresentanti e rappresentati; particolarmente evidenti sulla sfida della costituzione europea. Nel 1992 il Trattato di Maastricht era stato approvato, di misura, da appena il 51% dei francesi, nonostante godesse dell'appoggio di tutti i grandi partiti - a votare "no" erano stati soprattutto i lavoratori dipendenti a basso reddito e con un livello d'istruzione modesto. La bocciatura del Trattato costituzionale europeo nel maggio 2005 da parte del 54,6% dei francesi segue la medesima logica del rifiuto maggioritario nei ceti popolari del consenso degli apparati politici. Emerge così una nuova spaccatura "verticale" che sembra confondere la tradizionale dicotomia destra/sinistra, tra "chi sta in alto" e "chi sta in basso", tra "loro" e "noi". È una spaccatura che non corrisponde esattamente a una contrapposizione tra "l'élite" e "il popolo", ma piuttosto tra i francesi che hanno l'impressione che la loro situazione sia grosso modo garantita, e quelli che vivono invece un sentimento acuto di precarietà, soprattutto in periodi di disoccupazione e di forte erosione dei vincoli sociali, o per altri ancora, in particolare per i dipendenti della funzione pubblica e i ceti medi che soffrono una forma di declassamento sociale. È un malessere sociale profondo, che attualmente si cristallizza sui responsabili politici, senza distinzione di schieramento.

### *L'impopolarità del governo e dell'opposizione*

Nel gennaio 2010 il livello di fiducia di Nicolas Sarkozy è ritornato ai valori minimi (32%) già toccati nel maggio 2009<sup>30</sup>. I primi motivi di malcontento sono di natura economica, sociale e fiscale<sup>31</sup>. Il problema del potere d'acquisto, del caro-vita e della difficoltà di arrivare alla fine del mese costituisce sempre il rimprovero più frequente mosso nei confronti di Nicolas Sarkozy, insieme all'aumento delle tasse e delle imposte: si rafforza così il sentimento di un tradimento delle promesse elettorali, di aumentare il potere d'acquisto e di diminuire la pressione fiscale. Il terzo nucleo principale di critiche coincide con questa immagine più generale di un presidente quanto mai prodigo di annunci senza futuro, e incapace di rispettare gli impegni presi.

A metà ottobre, peraltro, la popolarità del capo dello Stato è vacillata sotto il peso della polemica scatenata dall'arrivo imminente di suo figlio Jean (23 anni, non laureato) a capo dell'Epád (Ente pubblico Affari Difesa), il centro d'affari più grande d'Europa. In ottobre, il caso "Jean Sarkozy" è citato dal 46% delle persone che si dichiarano "scontente" del capo dello Stato. Si è rinfocolato così un sentimento di sfiducia dell'opinione pubblica a causa della vicinanza personale del capo dello Stato con un certo nume-

30. Baromètre politique *Figaro*, 7 gennaio 2010.

31. Vedere «La popularité du Président à l'épreuve des "affaires" Frédéric Mitterrand et Jean Sarkozy», sondaggio IFOP, 19 ottobre 2009.

ro di *big* delle finanze, sentimento esplicito fin dalla sera stessa della vittoria alla presidenziali, festeggiate nell'elegantissimo ristorante del Fouquet's, sugli Champs Elysées, in compagnia di personalità del mondo economico e mediatico di primissimo piano. È come se questi "casi" risvegliassero una sorte di risentimento nei confronti di qualsiasi cosa sia parente stretta del nepotismo, ma anche della collusione delle élite. Nella fattispecie, il caso Epad sembra aver colpito ancor più negativamente l'opinione pubblica in quanto contraddice appieno i principi dell'eguaglianza repubblicana, tanto cari a Nicolas Sarkozy durante la campagna elettorale, e poi ancora (vedi l'autunno scorso), l'intervento del presidente riguardo all'istruzione ed ai licei, fatti assurgere a simboli della meritocrazia repubblicana.

Anche l'esercizio formale del potere favorisce di per sé il malcontento, sembra che questo sentimento negativo derivi principalmente dalla politica attuata dal Presidente. Le analisi qualitative<sup>32</sup> denunciano con virulenza soprattutto il perseguimento di una politica di categorie. Infatti, numerose misure sono state interpretate come ulteriori vantaggi per le categorie privilegiate: lo "scudo fiscale", che vieta la tassazione di oltre il 50% dei redditi, ma anche la tassa sul carbonio, percepita come iniqua, e dichiarata comunque illegittima dal Consiglio costituzionale del dicembre scorso, o ancora il salvataggio delle banche senza chiedere alcuna contropartita. Il livello di preoccupazione per il deficit pubblico e il debito dello Stato aumenta incessantemente (il 79% delle persone preoccupate nel febbraio 2009<sup>33</sup>), e cristallizza il sentimento diffuso di una cattiva gestione del bene comune. Di fatto, è come se la crisi avesse decuplicato le aspettative dei francesi nei confronti dell'esecutivo, che al contrario appare poco impegnato a rispondere alle preoccupazioni dei ceti popolari.

È doveroso segnalare peraltro, che l'opposizione, e segnatamente il Partito socialista, non traggono alcun beneficio da questo calo di popolarità. Mentre Martine Aubry (prima donna segretario del PS) riceve l'apprezzamento dei francesi (si classifica 7° tra le personalità politiche preferite dai francesi), il Partito socialista soffre di un'immagine negativa che non riesce a modificare<sup>34</sup>.

Infine, l'opinione pubblica stigmatizza in eguale misura la parvenza di collusione, le divisioni interne del PS e i dissensi a livello di governo, che offrono un'immagine di élite politiche preoccupate più della loro carriera che della loro missione al servizio di tutti i francesi. Risultato: alla fine del 2009 il 62% dei francesi non ha fiducia né nella destra né nella sinistra, a livello di governo e i due terzi dei francesi dichiarano la loro sfiducia nei confronti dell'istituzione presidenziale e del governo (per contro, la stessa identica percentuale ha fiducia nelle istituzioni regionali e locali<sup>35</sup>).

32. «Perceptions et attentes face à la crise», Rapporto d'analisi, IFOP, maggio 2009.

33. «Les Français et la gestion de la crise par Nicolas Sarkozy», IFOP, febbraio 2009.

34. Baromètre politique BVA Orange, novembre 2009.

35. Barometro della fiducia politica, Cevipof-Sciences Politiques, gennaio 2010, citato da J.-B. de Montvalon, «A mi-quinquennat, la défiance fait son retour en politique» *Le Monde*, 13 gennaio 2010.

Sono altri attori i destinatari di grandi aspettative<sup>36</sup>: i sindacati e le organizzazioni di categoria, da cui sia a destra che a sinistra ci si aspetta un salto qualitativo, il superamento delle divisioni loro proprie per tutelare il lavoro dipendente adottando nel contempo un atteggiamento costruttivo nei confronti del governo; e infine le banche, che hanno beneficiato dei fondi pubblici, e che ci si attende che riprendano a svolgere il loro ruolo di banche, concedendo prestiti soprattutto alle imprese, onde evitare le ristrutturazioni, e i licenziamenti conseguenti.

Di fatto, i francesi si aspettano molto dai loro dirigenti, tanto più che li sospettano di avere grandi responsabilità nella crisi attuale.

### 1.2.3 Una percezione differenziata delle responsabilità dei soggetti economici

Per i francesi, al culmine della crisi (marzo 2009), la responsabilità prioritaria ricadeva sulle banche (58% delle risposte) e i dirigenti politici (41%), mentre i fondi di investimenti e gli azionisti figuravano soltanto al 3° e al 4° posto (29 e 23% rispettivamente), seguiti dalle grandi aziende (18%), gli esperti e gli economisti (11%) e le assicurazioni (5%).

#### Le categorie ritenute responsabili della crisi finanziaria

**Domanda:** Secondo voi, fra le categorie seguenti, quali sono le due cui va attribuita la massima responsabilità nell'origine della crisi attuale dell'economia e della finanza mondiale?

	Insieme	Simpatizzanti di sinistra	Simpatizzanti di destra
Le banche	58	57	66
I dirigenti politici	41	48	24
I fondi d'investimento	29	27	36
Gli azionisti	23	26	19
Le grandi aziende	18	18	15
Gli esperti, gli economisti	11	10	14
Le assicurazioni	5	3	6
Altri (risposta non indicata)	3	2	5
Non saprei	3	2	2

*La somma delle percentuali è superiore a 100, in quanto le persone interrogate potevano dare due risposte («Les Français et la crise», SOFRES, marzo 2009)*

36. «Perceptions et attentes face à la crise», cit.

Sul problema più specifico della crisi del potere d'acquisto, la grande distribuzione finisce sul banco degli accusati<sup>37</sup>: anche qui, le banche e gli istituti di credito figurano come i principali responsabili (47% delle riposte), seguiti dalla grande distribuzione (42%), dal governo (37%), e poi a grande distanza dai datori di lavoro e dai dirigenti d'azienda.

### *La perdita d'immagine delle aziende, ad eccezione delle piccole e medie imprese*

Il sospetto dei francesi nei confronti dei loro rappresentanti e il loro desiderio di riformare in profondità il sistema capitalista più in generale, non si manifestano soltanto in sede politica, ma coinvolgono anche il mondo del lavoro. Si assiste pertanto ad una forte perdita d'immagine delle grandi imprese e delle banche (anche fra i simpatizzanti della destra), che a sua volta porta a stigmatizzare il settore privato più in generale. In parallelo, le aziende pubbliche sono molto apprezzate, e associate spontaneamente al concetto di servizio pubblico, molto popolare in Francia (i due concetti di azienda pubblica e di pubblico servizio, peraltro, spesso si confondono e si sovrappongono fra loro)<sup>38</sup>. Quest'ultimo punto, abbinato alla relativa benevolenza di cui godono le Pmi come il nuovo status di "imprenditore di se stesso" (*auto-entrepreneur*), indicano in sostanza che i francesi auspicano un capitalismo moralizzato, che riconosca il valore degli individui e del loro lavoro.

Le analisi qualitative<sup>39</sup> mostrano a tale riguardo una disparità particolarmente accentuata nella percezione delle grandi e delle piccole imprese. Le difficoltà incontrate da numerose società e le loro ripercussioni sui dipendenti (chiusura degli impianti, licenziamenti, proliferazione dei piani d'intervento sociale) si vedono collegate implicitamente alla strategia di massimizzazione dei profitti perseguita dai dirigenti dei grandi gruppi, con le grandi banche<sup>40</sup> in prima fila. A differenza di queste grandi imprese, e più in generale quelle del CAC 40, le Pmi sono relativamente ben viste. Generatrici di posti di lavoro in una vasta gamma di settori, le Pmi si trovano associate a certi valori, a una certa etica (lavoro, crescita personale, prossimità), che si contrappongono a quanto praticato dai grandi gruppi. È una visione che si articola su una percezione relativamente manichea dell'economia, da una parte i "big" che sfruttano il sistema a loro vantaggio, dall'altra i "piccoli" visti nel ruolo di vittime.

Per contro, l'universo delle piccole e medie imprese è oggetto di un gradimento spontaneo, in primo luogo, grazie al forte dinamismo del tessuto economico e sociale, ma anche

37. «La crise du pouvoir d'achat: la situation des Français et leur perception des responsabilités», *IFOP*, 25 agosto 2009.

38. Rapporto di analisi qualitativa, «Les Français et l'entreprise dans le contexte de crise», *IFOP*, aprile 2009.

39. *Ibidem*.

40. Le immagini positive associate alle grandi aziende riguardano lo sviluppo economico delle regioni, la manna fiscale che rappresentano per lo Stato, e, a un livello più microeconomico, i vantaggi che assicurano ai loro dipendenti, sia sul piano della formazione che delle promozioni interne e dei privilegi materiali (forniti dai consigli aziendali).

perché le Pmi valorizzano competenze tecniche e *know-how* non sempre riconosciuti all'interno delle grandi aziende. Si aggiunga infine il tipo di relazioni interne, soprattutto quelle esistenti tra dipendenti e padroni. Le relazioni di lavoro associate alle Pmi appaiono infatti impregnate su rapporti di prossimità e di eguaglianza, in contrapposizione alla struttura piramidale e gerarchica tipica delle grandi aziende. D'altronde, le Pmi e i loro dirigenti sono raramente colpevolizzati in un contesto di crisi, proprio perché sono percepiti come vittime, rese più fragili dalle amare esperienze delle grandi aziende a cui sono associate. Gli unici rimproveri mossi alle Pmi riguardano le insufficienze della tutela dei lavoratori dipendenti, in caso di crisi ma anche di violazioni del diritto del lavoro (soprattutto per effetto della scarsa presenza di rappresentanti sindacali in queste strutture).

In conclusione, l'immagine delle "imprese" in tempi di crisi è ancor più negativa, proprio perché l'opinione pubblica tende a focalizzare l'attenzione su taluni abusi dei grandi gruppi privati, che hanno ricevuto un'ampia copertura da parte dei media. In parallelo, sono molto apprezzate le aziende pubbliche, nella misura in cui si collegano istintivamente al concetto di servizio pubblico non commerciale. È doveroso rilevare peraltro che l'appartenenza allo schieramento politico non incide affatto sull'immagine delle grandi aziende: gli intervistati di destra, che abitualmente le difendono, denunciano un sistema che giudicano inaccettabile. La crisi quindi fa emergere una sorta di consenso trasversale sull'opportunità di instaurare una forma di etica nell'economia; nel contempo, contribuisce anche a provocare un clima di tensione nella società.

### *Il malessere all'interno delle imprese*

Tutte le inchieste effettuate con i lavoratori dipendenti indicano che la crisi ha comportato un degrado delle relazioni aziendali interne. Numerosi episodi largamente pubblicizzati dai media nel corso del 2009 hanno illustrato questo degrado: la radicalizzazione dei movimenti sociali, e in particolare il sequestro di alti dirigenti d'azienda per protestare contro i licenziamenti (la primavera scorsa) hanno avuto un'eco particolare. In parallelo, i media hanno seguito con rinnovato interesse il tema della sofferenza sul posto di lavoro: l'ondata di suicidi dei dipendenti di France Télécom<sup>41</sup>, oltre ad essere associata alle conseguenze del "management da stress", ha anche contribuito a incrinare l'immagine delle aziende pubbliche in corso di liberalizzazione.

Nell'inchiesta più recente<sup>42</sup>, la maggioranza dei dipendenti (63%) considera normale che i dipendenti stessi facciano ricorso alla forza per far valere le loro rivendicazioni nei confronti del loro datore di lavoro (sentimento sempre più diffuso a mano a mano che si scende nella scala gerarchica: si passa dal 43% dei quadri al 75% degli operai). Un

41. Dall'ottobre 2008, si sono suicidati 24 dipendenti del gestore francese delle telecomunicazioni. Secondo l'esperto J.-C. Delgennes (ricercatore associato presso l'Università Paris-Dauphine), la cifra di 500 suicidi all'anno dovuti alla sofferenza sul lavoro sarebbe largamente sottovalutata. Vedere l'articolo «Comment redonner le goût de vivre chez France Télécom», *Le Monde Magazine*, 16 ottobre 2009.

42. «Salariés et sortie de crise», *TNS Sofres*, ottobre 2009.

quarto degli intervistati è anche disposto a partecipare ad azioni "dure" (occupazioni di locali, sequestro di dirigenti).

È un'opinione che si limita a rispecchiare quella della società francese nel suo complesso. La "comprensione" dell'opinione pubblica per queste azioni "dure" infatti è largamente scontata, anche se non coincide necessariamente con l'approvazione: un sondaggio dell'aprile 2009<sup>43</sup> effettuato pochi giorni dopo le azioni più spettacolari (il sequestro del direttore di Sony France, il miliardario François-Henri Pinault preso in ostaggio in un taxi a Parigi, il lancio di uova sul direttore della Continental all'ingresso in fabbrica, ecc.) indicano che appena il 7% dei francesi condanna simili azioni, il 63% le comprende ma non le approva, il 30% le approva, e anche qui l'approvazione aumenta mano a mano che si scende lungo la scala sociale (il 24% fra le professioni liberali e quadri superiori, il 40% fra impiegati e operai, il 46% fra i non diplomati). Il principio esplicativo di queste prese di posizione va ricercato nella contrapposizione tra "quelli che stanno in basso" e "quelli che stanno in alto", più che nell'antinomia destra-sinistra. Nelle aziende, per contro, soltanto un quarto dei lavoratori salariati (e la metà dei quadri) ritiene che gli interessi dei loro dirigenti coincidano sostanzialmente con quelli dei lavoratori, e quasi i due terzi ritengono ingiustificate le differenze di remunerazione esistenti a livello aziendale.

All'interno di questa popolazione di lavoratori salariati, i criteri che spiegano le differenziazioni di percezione sono legate all'età (i cinquantenni sono complessivamente più critici che non le persone al di sotto dei trent'anni) e soprattutto alle dimensioni delle aziende: il 61% dei dipendenti delle "piccolissime imprese" (meno di 10 dipendenti) ritiene che gli interessi dei dirigenti e dei dipendenti della loro azienda siano sostanzialmente coincidenti, ma tale proporzione cala costantemente fino ad arrivare ad appena il 27% nelle grandi aziende. In questa prospettiva, non deve sorprendere il fatto che i dirigenti delle aziende (come pure quelli delle amministrazioni degli enti pubblici) proiettino un'immagine negativa: il 58% dei lavoratori salariati dichiara di non aver fiducia nei dirigenti, e la percentuale arriva fino all'85% quando si tratta dell'organizzazione padronale del Medef<sup>44</sup>. Se i dirigenti ispirano una maggiore fiducia fra i quadri che non fra gli operai, è comunque sorprendente osservare come la sfiducia sia ancora maggiore all'interno delle amministrazioni degli enti pubblici rispetto alle imprese private. In linea più generale, i sentimenti "negativi" (delusione, stanchezza, sfiducia) sono particolarmente elevati nel settore dell'industria e della Funzione pubblica (il che può spiegarsi in quest'ultimo caso con una prossimità molto più di sinistra, e con le riforme in corso nella pubblica amministrazione).

In conclusione, la prossimità delle relazioni ha un ruolo tutt'altro che trascurabile in queste valutazioni: quando le unità di lavoro sono più ridotte, e il manager instaura un rapporto più diretto con i dipendenti, questo rapporto è giudicato più positivamente.

43. «Les Français et la séquestration des patrons», *IFOP-Paris Match*, aprile 2009.

44. È vero comunque che la fiducia riscossa dai sindacati non supera di molto quella ottenuta dai dirigenti (rispettivamente 46 e 40%).

### *1.2.4 La sfiducia nei confronti dei media*

Diffidenti nei confronti delle élite politiche ed economiche, i francesi non nutrono grande fiducia neppure nei media: in realtà, l'opinione nei loro confronti sembra coagulare un'impressione di collusione e, paradossalmente, una sorta di opacità nei rapporti con le classi dirigenti.

È vero che le aspettative sono particolarmente grandi. Il barometro di fiducia nei confronti dei media<sup>45</sup> indica un interesse stabile su livelli piuttosto elevati: dal 1987, dal 62 al 77% dei francesi dichiara un interesse "abbastanza grande" oppure "molto grande" per i media (il 74% nel 2009). In parallelo, si logora la credibilità dei media tradizionali (giornali, radio, televisione), mentre quella di Internet è in forte ascesa, ancor più che in Italia. La televisione è il vettore che suscita i maggiori sospetti, stante che il 49% dei francesi considera che "vi sia parecchia differenza fra il modo in cui sono andate le cose e il modo in cui le fa vedere la televisione" (il 41%), e addirittura che "verosimilmente le cose non sono andate affatto come ce le presenta la televisione" (l'8%). Questo totale negativo è del 42% per i giornali e del 35% per la radio, che quindi risulta il mezzo di comunicazione più affidabile. Infine, Internet presenta la particolarità di un basso tasso di sfiducia, (il 24%), ma anche, nel contempo, di una fiducia molto relativa (il 34%).

Ancor più della credibilità attribuita alle informazioni, probabilmente è la percezione dell'indipendenza dei giornalisti il fattore che alimenta questa sfiducia: l'affermazione secondo cui i giornalisti "non sono indipendenti dai partiti politici e dal potere", dal 1993 in poi riscuote un alto tasso di approvazione (dal 56 al 64%). Tra il 2008 e il 2009, c'è stato un ulteriore aumento di 4 punti, dal 57 al 61%. Si osserva un aumento analogo anche a proposito della dipendenza dei giornalisti di fronte alle "pressioni del denaro" (dal 54 al 59%).

45. Baromètre de confiance dans les médias, *TNS Sofres*, gennaio 2009.



## L'evoluzione della percezione del livello di indipendenza dei giornalisti

Alle pressioni dei partiti politici e del potere

Si, sono indipendenti

No, non sono indipendenti

Non saprei

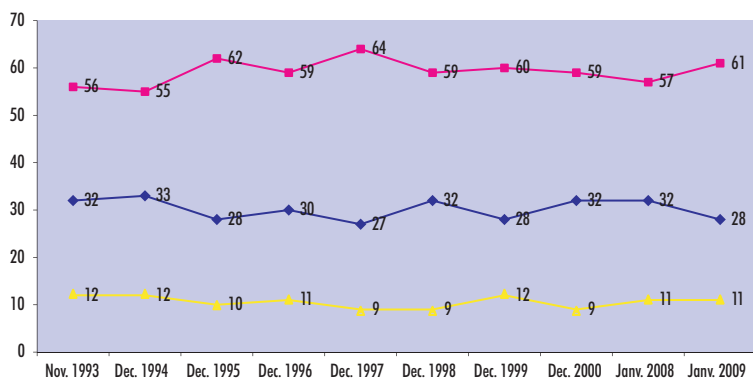
Alle pressioni del denaro

Si, sono indipendenti

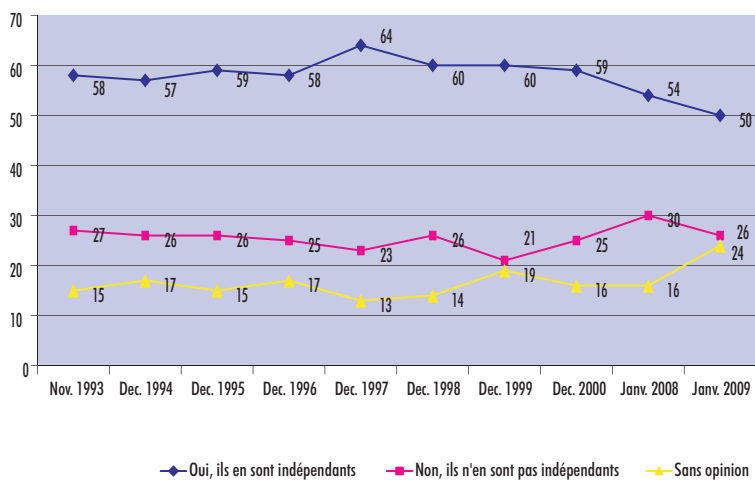
No, non sono indipendenti

Non saprei

### Aux pressions des partis politiques et du pouvoir



### Aux pressions de l'argent



Fonte: Baromètre médias, TNS Sofres, 2009

In altri termini, la complicità tra classi dirigenti, o piuttosto la sottomissione dei giornalisti alle classi dirigenti, così come la manipolazione dell'opinione pubblica da parte dei "potenti", sono immagini che si rafforzano in tempi di crisi. La crisi stessa peraltro è stata percepita come un fattore aggravante: il 38% degli interrogati ritiene che la crisi avrà conseguenze piuttosto negative sul pluralismo dei media (il 28% ha risposto "nessuna conseguenza", e soltanto il 13% prevede conseguenze piuttosto positive).

### 1.3 Una trattazione settoriale del tema delle élite e delle rispettive reazioni di fronte alla crisi

Per meglio comprendere il ruolo specifico delle classi dirigenti, è utile inquadrare anche l'intera gamma delle loro rispettive percezioni. In altri termini, vedere in che modo sono rappresentate, segnatamente nei grandi quotidiani (di cui costituiscono esse stesse una parte non trascurabile dei lettori) e, d'altra parte, quali percezioni abbiano esse stesse della crisi e delle sue cause.

#### 1.3.1 Un'immagine segmentata nei grandi giornali

L'immagine delle classi dirigenti nei media non varia molto secondo le colorazioni politiche dei due grandi quotidiani francesi. *Le Monde*, fondato nel 1944, di solito rappresenta piuttosto il centrosinistra. Attualmente ha una tiratura media di 360,000 copie (ma la sua *audience* arriva a 1,8 milioni di lettori) ed è il quotidiano francese più diffuso all'estero, con una gran parte dei lettori provenienti dai ceti medi abbienti e dal settore pubblico (il 56% dei suoi lettori appartiene alle categorie socio-professionali superiori). *Le Figaro*, fondato nel 1826, è di proprietà dell'industriale Serge Dassault, senatore dell'Ump, il partito del presidente Sarkozy, e segue una linea editoriale sostanzialmente di destra o di centrodestra. Raggiunge una tiratura di 320,000 copie, e ha molto seguito negli ambienti finanziari.

In entrambi i casi, sono rarissimi gli articoli che trattano globalmente la questione delle "élite", ad eccezione forse di qualche analisi elettorale che ripropone periodicamente il problema della separazione tra governanti e governati, la Francia che sta in alto e la Francia che sta in basso. Si tratta di un tema affrontato essenzialmente in una prospettiva tecnica, di settore, nelle pagine dedicate a: "management", "affari e finanza", "società", "economia", e anche "politica". Il modo in cui questi due giornali trattano le classi dirigenti, politiche, economiche o amministrative che siano, si differenzia eventualmente per il tono più o meno critico degli articoli, ma soprattutto per il modo di impostare il discorso. *Le Monde* dà particolare risalto agli scandali dei *bonus* degli alti dirigenti, alle critiche interne del management nelle varie aziende, e soprattutto alle cause e alle conseguenze sociali della crisi (segnaliamo ad esempio i numerosi articoli sulla polemica della perdita di status - reale o percepita -), mentre *Le Figaro* preferisce trattare delle riforme possibili in ambito di formazione e di reclutamento, come pure degli interventi governativi nel settore.

*Le Figaro* tratta questi argomenti soprattutto in una prospettiva di efficacia economica e politica, mentre *Le Monde* dedica maggiore attenzione ai temi della giustizia sociale. Metteremo a confronto qui di seguito il modo in cui questi due giornali hanno trattato un tema che è stato particolarmente alla ribalta dei media in questi ultimi mesi, cioè la questione della remunerazione dei quadri dirigenti, da una parte, e quella dell'omogeneità delle classi dirigenti, dall'altra.

Le remunerazioni dei dirigenti in questi ultimi anni hanno destato un interesse mediatico particolare. La presa di coscienza è iniziata già nell'autunno del 2008, con un'opinione pubblica già sensibilizzata dal caso Kerviel (dal nome del trader che con opera-

zioni quanto mai rischiose ha provocato perdite per oltre cinque miliardi di Euro al suo datore di lavoro, la Société Générale. I bonus dei trader sono stati percepiti di conseguenza come una delle cause principali della crisi finanziaria. Gradualmente, la tensione si è spostata sulle remunerazioni, le pensioni, e le stock option del top management. La Société Générale si è distinta ancor una volta nell'aprile 2009 con la polemica sui diritti alla pensione del suo presidente-amministratore delegato D. Bouton; e poi ci sono state le controversie su M. Pébereau, presidente-amministratore delegato di BNP Paris, un'altra banca che aveva ricevuto i contributi dello Stato, al quale spettava una somma analoga (attorno a 800.000 Euro). Sia le associazioni padronali che il governo hanno tentato di rispondere a queste critiche, e l'Afep (l'associazione francese delle imprese private) e il Medef già nell'ottobre 2008 hanno emesso "raccomandazioni in merito alla remunerazione dei dirigenti mandatarî sociali", auspicando una sua regolamentazione nei consigli d'amministrazione (proponendo in particolare di considerare incompatibili la titolarità di un contratto di lavoro e quella di un mandato sociale). L'inefficacia di tali raccomandazioni ha successivamente indotto il governo a stabilire per decreto (il 31 marzo 2009) alcune norme sulla remunerazione dei dirigenti delle aziende pubbliche e di altri settori (banche, automobili) che avevano beneficiato di aiuti di Stato. Paradossalmente, più che a risolvere il problema, queste iniziative hanno contribuito a mantenere vivo l'interesse dei media sul problema della remunerazione dei dirigenti.

*Le Monde* da parte sua ha spesso scelto un approccio comparato<sup>46</sup>, mettendo a confronto i tentativi di regolamentazione in Francia e in altri Paesi (segnatamente negli Stati Uniti), ma soprattutto sottolineando la situazione particolare dei dirigenti francesi: in media, i redditi dei dirigenti sono aumentati del 20% all'anno nell'arco dell'ultimo decennio, e le loro remunerazioni raggiungono attualmente il livello di 5 milioni di Euro all'anno per il presidente di una società del CAC 40, equivalente a 400 volte lo Smic (il salario minimo). In linea più generale, quasi tutti gli articoli segnalano lo scarto esistente tra le misure di regolamentazione auspiccate dal governo e le pratiche delle aziende, richiamando l'attenzione sulle connivenze tra Stato e ambienti bancari incaricati di consigliare lo Stato stesso sui piani di rilancio<sup>47</sup>, ma pubblicando anche articoli di esperti di management che mettono in grande evidenza l'assenza di correlazione tra la remunerazione dei dirigenti e la performance delle aziende<sup>48</sup>. Gli articoli hanno un tono decisamente critico, e alcuni esperti segnalano, nei confronti dei top manager che si rifiutano di rinunciare alle loro stock option o alle loro ricche liquidazioni "l'autismo sociale che induce anche dirigenti di talento a sottovalutare fortemente il rischio di perdita d'immagine a cui espongono la loro azienda e la loro marca, e, più in generale, tutto il mondo padronale"<sup>49</sup>.

46. Cfr. l'articolo de *Le Monde* del 6 agosto 2008, «Rémunérations des patrons et bonus: ce qui se fait, ce que les pays prévoient».

47. M. Roche, «Les banques d'affaires s'enrichissent en conseillant les Etats pour qu'ils sauvent... les banques!», *Le Monde*, 11 ottobre 2008.

48. P.-Y. Gomez, «La rémunération des dirigeants obéit aux règles du marché du luxe», *Le Monde*, 28 ottobre 2008.

49. J.-M. Le Gall, «Quand les patrons s'accrochent à leurs acquis sociaux», *Le Monde*, 28 aprile 2009.

Nelle sue pagine "economia" e "società", *Le Figaro* dedica a questi argomenti la stessa quantità di articoli de *Le Monde* (circa una sessantina dall'inizio del 2008). Anche se, come *Le Monde*, dà ampio spazio ai resoconti dei rapporti redatti da gruppi di revisori esterni<sup>50</sup>, si distingue peraltro per i suoi titoli e contenuti, molto più neutri e descrittivi<sup>51</sup>. *Le Figaro* pone l'accento in prevalenza sui tentativi di riforma e il punto di vista del Governo e del Parlamento, che si tratti degli interventi di C. Lagarde (Ministro dell'Economia e delle Finanze) nell'ottobre scorso sulla necessità che le banche finanzino la propria regolamentazione (articolo del 19 ottobre 2009), dei discorsi di Nicolas Sarkozy sulla soppressione dei doppi incarichi di vertice dei manager (11 luglio 2009), o ancora del rapporto della missione parlamentare sulle remunerazioni dei top manager (8 luglio 2009), guidata dal deputato dell'Ump, P. Houillon: il titolo più critico ("Remunerazioni: il padronato non è riuscito a darsi un codice di autodisciplina") fra tutti gli articoli dedicati a questi problemi è mutuato, in realtà, da quel rapporto parlamentare. Nella primavera del 2009, al culmine della polemica, due articoli che in realtà segnalano gli eccessi di alcune remunerazioni riportano come titolo "Top manager sotto pressione" (28 marzo) e "Crollano gli stipendi dei banchieri del CAC 40" (24 aprile 2009). Più che *Le Monde*, e in un discorso piuttosto in sintonia con quello di Nicolas Sarkozy, *Le Figaro* si compiace delle virtù di un padronato moralizzato, di cui trova un esempio nel dirigente della Michelin, F. Riboud. Resta da vedere a questo punto quale sia la percezione della crisi da parte delle classi dirigenti.

### 1.3.2 La rappresentazione che le classi dirigenti si fanno della crisi

È molto difficile raccogliere dati omogenei sulla popolazione delle classi dirigenti nel loro complesso. Gli istituti di sondaggio tuttavia svolgono periodicamente ricerche sulla percezione dei dirigenti delle Pmi (piccole e medie imprese, con meno di 250 dipendenti) e di quelli delle Tpe (le piccolissime imprese, con meno di 19 dipendenti). È doveroso rilevare che in Francia le Tpe rappresentano il 97% delle imprese, il 37% dei posti di lavoro e il 28% della produzione di valore aggiunto; a loro volta le Pmi rappresentano quasi il 2,8% del totale delle imprese, il 36% dei posti di lavoro il 47% della produzione di valore aggiunto.

Nel settembre 2009, i titolari delle Tpe si preoccupavano soprattutto della crisi<sup>52</sup>. Il 33% considerava allarmante la propria situazione finanziaria, il 57% temeva di dover dichiarare fallimento prima della fine dell'anno. Il livello di fiducia nel governo sembra risentire poco della crisi, nella misura in cui si colloca al 43%, lo stesso livello del luglio 2008 (cioè a un livello paragonabile a quello della fiducia dell'opinione pubblica in generale). Per contro, le misure predisposte dal piano di rilancio economico non hanno

50. G. Puech, «Les patrons français restent les mieux payés d'Europe», *le Figaro*, 29 ottobre 2009.

51. Nell'articolo summenzionato, ad esempio, si limita a osservare che «un quarto dei top manager percepisce uno stipendio elevato rispetto alle performance della società».

52. Baromètre des TPE, *IFOP*, settembre 2009.

convinto affatto i titolari delle Tpe, dato che solo il 15% ha percepito una qualche conseguenza positiva sulla sua azienda. D'altronde, il lancio del prestito nazionale (annunciato da Nicolas Sarkozy nel settembre 2009) ha ricevuto un'accoglienza molto tiepida; i dirigenti delle Tpe si mostrano particolarmente attenti all'equilibrio di bilancio, e per il 74% ritengono che si aggraverà inevitabilmente il debito pubblico e si arriverà a un ulteriore aumento del carico fiscale (60%).

Per quanto riguarda la riduzione del deficit, si nota una divergenza di opinioni sulla via da seguire, nel senso che il 47% ritiene che non sia possibile sottrarsi a una politica di riduzione delle spese e delle prestazioni sociali (in questo caso, le misure privilegiate sono l'imposizione di un taglio del 5% del bilancio e la riduzione del numero di funzionari in ogni singolo ministero), mentre il 53% ritiene che si debba pensare a provvedimenti diversi, in particolare l'eliminazione delle nicchie sociali e fiscali e l'aumento dell'età pensionabile.

Pessimisti sulla capacità del modello sociale francese di resistere alla crisi, i francesi (per il 72%) lo vedono fortemente minacciato dalla situazione attuale. I settori che richiedono un intervento prioritario del governo riguardano - e non è una sorpresa - l'economia e l'occupazione (il 55% delle risposte), il fisco (32%) e la scuola (23%).

Un'altra inchiesta<sup>53</sup> sottolinea il fatto che le Tpe e le Pmi accettano, anzi spesso chiedono a gran voce un maggiore intervento dello Stato nella vita economica. Il 55% dei dirigenti delle Tpe e il 62% dei dirigenti delle Pmi considerano che tale intervento sia "essenzialmente un vantaggio" nella crisi attuale, contro rispettivamente il 36 e il 35% che lo considera "essenzialmente un handicap"; il 49% dei dirigenti delle Tpe e il 37% di quelli delle Pmi ritengono addirittura che lo Stato non intervenga abbastanza nella vita economica (a fronte del 24 e del 28% che invece considerano eccessivo il suo intervento).

È evidente pertanto la difficoltà di elaborare conclusioni generali condivise all'interno di classi dirigenti molto eterogenee. Infatti, che cosa hanno in comune gli interessi (e quindi le aspettative) dei "piccoli" (anche se svolgono un ruolo preponderante nell'economia francese), con le loro strutture aziendali fragili, a rischio di essere spazzate via dalla recessione da un momento all'altro, e i "grandi", che godono comunque di un'attenzione particolare da parte dello Stato? Questa eterogeneità si manifesta soprattutto quando si esaminano, ad esempio, le opinioni dei "banchieri" e dei titolari delle Tpe sulle questioni dei bonus e delle responsabilità delle banche. Una percentuale pressoché equivalente delle due categorie approva il fatto "che è normale che i dirigenti delle grandi banche aiutate dallo Stato non incassino un bonus", dopodiché però il 70% dei titolari delle Tpe ritiene "possibile identificare e punire i responsabili della crisi finanziaria", un'eventualità presa in considerazione soltanto dal 53% dei banchieri; in una prospettiva opposta, soltanto il 38% dei titolari delle Tpe, contro il 60% dei banchieri, ritiene che non sia necessario eliminare i bonus<sup>54</sup>.

53. Baromètre des PME-TPE, *SOFRES*, settembre 2009.

54. Baromètre des TPE, *IFOP*, marzo 2009.

## 1.4 Un atteggiamento esitante nel pensare a lungo termine

L'assenza di fiducia nei confronti dei partiti politici e dei loro governanti non impedisce ai francesi di nutrire grandi aspettative, soprattutto nelle istituzioni dello Stato, da cui desiderano in misura sempre crescente ricevere protezione e sicurezza nelle turbolenze internazionali. Queste aspettative sono rafforzate ulteriormente dall'eccellente immagine dei servizi pubblici, che l'opinione pubblica desidererebbe salvaguardare ai livelli attuali. In un recente sondaggio effettuato in otto Paesi europei<sup>55</sup>, infatti, la Francia figura fra i tre Paesi con il livello più elevato di soddisfazione nei confronti dei servizi pubblici (53%), dopo i Paesi Bassi (58%) e, dato meno prevedibile, la Gran Bretagna (54%). A quanto pare, i francesi si aspettano dai loro dirigenti una forma di rappresentatività, al limite della somiglianza, e soprattutto un comportamento esemplare.

### 1.4.1 Più Stato, ma quale Stato?

Anche il settore pubblico<sup>56</sup> ha un'immagine largamente positiva, definita «buona» dal 70% dei francesi. L'opinione di chi ritiene che i pubblici dipendenti siano troppi non è maggioritaria (39%). Ma questa valutazione globalmente favorevole non deve far dimenticare l'antipatia suscitata dagli alti funzionari: a quanto risulta dalle inchieste qualitative, anche tra i gruppi di destra, in maggioranza propensi a ritenere eccessivo il numero degli statali, la critica si concentra sulle amministrazioni centrali, mentre si attenua quando le domande riguardano i servizi pubblici più prossimi alla vita quotidiana: gli insegnanti, il personale ospedaliero, la polizia, i vigili del fuoco ecc.

Può darsi che quest'opinione ambivalente non rifletta altro che la «mancanza di una visione strategica» sottolineata da un recente rapporto della Corte dei Conti (del dicembre 2009) sul tema degli «effettivi dello Stato tra il 1980 e il 2008». In questo documento si sottolinea che dal 1980 il numero dei pubblici dipendenti è in continua espansione (con un aumento del 14% nell'amministrazione dello Stato, del 54% negli ospedali e del 71% presso gli enti locali) e rileva che l'efficacia della recente politica governativa di riduzione del personale è soltanto apparente. Difatti, mentre il governo dichiara di aver soppresso dal 2006 75.000 posti, nel frattempo ne sono stati creati 50.000 presso varie istituzioni parastatali (musei, agenzie di collocamento ecc.).

Di conseguenza, la politica riformista portata avanti di Nicolas Sarkozy (sostituzione di un solo dipendente su due, riorganizzazione della funzione pubblica e aumento degli stipendi) non suscita altro che un forte scetticismo: a parere del 36% questa riforma non ha alcuna conseguenza sulla qualità dei pubblici servizi, mentre per il 34% contribuirà piuttosto a deteriorarla, e solo il 27% si aspetta che porti a un miglioramento.

55. Germania, Francia, Regno Unito, Italia, Spagna, Polonia, Paesi Bassi, Repubblica Ceca. «Image des services publics en Europe», BVA, aprile 2009.

56. Sondaggio su «I francesi e la funzione pubblica», Ipsos, gennaio 2008.

Tra le varie misure proposte dal capo dello Stato si tende a ritenere prioritaria la diversificazione delle modalità di reclutamento ai fini di una struttura più rappresentativa della popolazione; al secondo posto figura l'adeguamento dei salari, mentre la proposta di sostituire un solo funzionario su due è considerata prioritaria solo dal 10% della popolazione. In questo contesto, il settore pubblico sembra quindi godere di maggiori favori. Da un sondaggio realizzato in cinque grandi Paesi europei (Francia, Germania, Gran Bretagna, Spagna e Svezia)<sup>57</sup>, emerge che i francesi sono i più propensi a ritenere insufficiente l'intervento dello Stato (59%), seguiti a ruota dai tedeschi (58%) e a maggior distanza dalla Gran Bretagna (42%).

Tuttavia i francesi sono acutamente consapevoli del carattere ormai globalizzato delle grandi sfide del nostro tempo - che si tratti della crisi economica o della questione ambientale - di fronte alle quali lo Stato si ritrova impotente, poiché non vi è soluzione possibile nel quadro limitato dello Stato-nazione. Al tempo stesso però i francesi riconoscono e apprezzano la specificità del modello sociale nazionale. La crisi ha dunque avuto l'effetto di riportare in primo piano la necessità di salvaguardare questo sistema, che prevale sulla constatazione di impotenza a livello del singolo Stato.

La speranza di una via d'uscita dalla crisi è quindi riposta nell'ipotesi di soluzioni concertate a livello europeo o mondiale.

Dal canto loro, le classi dirigenti proclamano una volontà di riforma inerente al loro stesso funzionamento, privilegiando tre piste: la diversificazione nella composizione delle classi dirigenti, la formazione e la moralizzazione dei comportamenti.

### *1.4.2 Una maggiore "diversità" delle élite*

L'omogeneità interna sul piano del reclutamento delle élite è una questione da sempre sottolineata. Essa risulta particolarmente forte in Francia, secondo quanto afferma E. Suleiman<sup>58</sup>. A suo parere le élite risultano caratterizzate da una relativa «coesione» (omogeneità interna del profilo socioculturale, della formazione, della visione del mondo e degli interessi) e da una «continuità», sia nelle procedure di reclutamento (che privilegiano le «Grandes Écoles» così come i maggiori enti e organismi statali (i Grands Corps) sia nella detenzione delle posizioni di potere.

Di fatto, l'omogeneità delle élite politiche non ha più bisogno di essere dimostrata, e costituirebbe anzi, secondo alcuni osservatori, una delle ragioni dell'attuale crisi del sistema rappresentativo. Il problema della «rappresentatività» degli apparati politici e del parlamento si pone sia dal punto di vista quantitativo (in termini di proporzioni aderenti/elettori) che da quello qualitativo (divario sociologico tra gli elettori e gli eletti). Il fatto che la

57. «Les nouvelles formes du capitalisme», TNS Sofres, gennaio 2009.

58. «Les élites de l'administration et de la politique dans la France de la Ve République: homogénéité, puissance, permanence», in H. Mendras, E. Suleiman (a cura di), «Le recrutement des élites en Europe», cit.



personalità politica in testa all'indice di gradimento dei francesi sia la giovane ministra di colore Rama Yade sembra testimoniare una domanda popolare in tal senso<sup>59</sup>.

Il tema della diversità è attualmente all'ordine del giorno di tutti i partiti politici di governo e di gran parte degli attori economici. Peraltro, Nicolas Sarkozy lo ha adottato come obiettivo politico, nominando Yazid Sabeg al Commissariato per la diversità e le pari opportunità, e legando indissolubilmente la nozione di diversità a quella della discriminazione positiva, e/o del merito repubblicano.

Va tuttavia notato che questa rivendicazione di diversità non si è sviluppata simultaneamente in tutti i campi, e soprattutto non riguarda sempre le stesse categorie di popolazione.

È nella sfera politica, prima che in quella economica, che si è incominciato a considerare la «diversità» come una caratteristica auspicabile per un dirigente. La questione è sorta negli anni '70, per contrastare l'omogeneità sociale degli organismi politici; e si è riproposta con riferimento al principio della «parità», così come al momento della revisione costituzionale del 1999 e quindi delle leggi del 2000, volte a favorire la presenza femminile nella vita politica. Attualmente quest'ultima rivendicazione ha ceduto il posto a quelle della diversità e delle «minoranze visibili». Ultimamente, alla fine del 2009, il dibattito molto acceso sull'«identità nazionale» lanciato dal Presidente della Repubblica e dall'ex socialista Eric Bresson, ministro dell'immigrazione e dell'identità nazionale, focalizzato in particolare sugli immigrati musulmani in Francia, tende ad eclissare il tema della diversità.

### *Nel mondo politico*

Esiste comunque un profilo tipo dell'eletto: è quello di un uomo di pelle bianca, ultra cinquantacinquenne e appartenente agli strati sociali superiori (solo l'1% dei deputati proviene dal ceto operaio o da quello impiegatizio, che pure costituiscono insieme oltre la metà della popolazione attiva francese).

Nicolas Sarkozy ha adottato alcune misure simboliche per quanto riguarda la dimensione della diversità costituita dalle «minoranze visibili», nominando nel suo governo tre donne provenienti da famiglie di immigrati: Rachida Dati che ha ricoperto la carica di Guardasigilli (sino al giugno 2009), Fadela Amara, Segretario di Stato per le Aree Urbane, e Rama Yade, Segretario di Stato per gli Affari Esteri e i Diritti Umani (oggi Segretario di Stato allo Sport e alla Gioventù). Ma al di là di queste misure di facciata, è evidente che la «diversità» è scarsamente rappresentata nel mondo politico.

Di fatto, si contano oggi solo tre deputati (su 555 circoscrizioni metropolitane), quattro senatori (su 305 seggi metropolitane) e tre deputati europei (su 78) provenienti da «minoranze visibili». A livello locale la rappresentanza è più nutrita, ma va notato che

59. Nel dicembre 2008 un sondaggio dimostrava che a parere del 57% dei francesi «al parlamento francese i politici dei due sessi appartenenti a una minoranza visibile sono in numero insufficiente» («I francesi e le discriminazioni nel mondo politico»), CSA, dicembre 2008).

un solo candidato proveniente da queste minoranze è stato presentato come capolista in una città di più di 200.000 abitanti.

Questa situazione si spiega col conservatorismo degli apparati di partito, che di fatto non sono molto aperti neppure al ricambio generazionale: l'età media all'Assemblea nazionale francese è una delle più alte d'Europa<sup>60</sup>. Per quanto attiene alla rappresentanza delle donne, il peso delle elette raggiunge livelli elevati solo nei casi in cui la legge è vincolante (per gli scrutini di lista), mentre ovunque esiste la possibilità di aggirarla (come per gli scrutini maggioritari) la presenza femminile rimane bassa: i partiti preferiscono incorrere in penalità finanziarie piuttosto che rispettare «lo spirito della legge» aprendo le porte a nuove candidate. In tal modo le nuove disposizioni legislative hanno consentito di aumentare il numero delle elette al livello locale (comunale e regionale) e a quello europeo, dato che su queste liste l'alternanza tra i generi è oggi obbligatoria, mentre all'Assemblea nazionale la percentuale di donne non supera il 12%.

Questo atteggiamento conservatore va indubbiamente ascritto sia alla struttura stessa dei partiti politici (pochi posti per molti candidati, con i conseguenti fenomeni di «rendita» per proteggere le posizioni acquisite), sia alla professionalizzazione della vita politica (in media gli immigrati, anche di seconda o terza generazione, hanno origini più modeste e una più bassa percentuale di laureati).

Benché l'obiettivo sia proclamato ufficialmente da tutti i partiti politici, le misure specifiche postulate da questi ultimi sono scarse<sup>61</sup>. Il PS ad esempio ha nominato un «segretario nazionale alla diversità» (riproducendo così lo schema governativo), e per le ultime elezioni legislative ha mantenuto in 20 circoscrizioni i candidati «di origine diversa», i quali però sono stati presentati in circoscrizioni difficili, se non addirittura in lizza con candidati dissidenti del loro stesso partito.

In definitiva i partiti, più degli altri attori sociali, si sono trincerati dietro il principio universalista del primo articolo della Costituzione, che proclama «l'uguaglianza davanti alla legge di tutti i cittadini, senza distinzione di origine, razza o religione».

### *Nel mondo economico*

Il mondo degli affari sembra più aperto in questo senso. Si direbbe che oramai gli imprenditori concepiscano la diversità come un mezzo per conquistare anche i mercati rimasti finora ai margini, e per attingere a più vasti serbatoi di manodopera. Sembra peraltro che la crisi delle banlieue dell'autunno 2005 abbia dato un contributo decisivo a una presa di coscienza in questo campo, mettendo in evidenza il collegamento tra disoccupazione giovanile e pratiche datoriali discriminatorie.

60. L. Chauvel, «L'âge de l'Assemblée (1946-2007)», *La vie des idées*, 22 ottobre 2007. nel giugno 2007 l'età media dei deputati era di 55 anni. Nel 1981 più di un centinaio di eletti avevano meno di 40 anni, contro i 23 di oggi. Al senato l'età media è di 62 anni.

61. Su questa questione si veda E. Keslassy, «Ouvrir la politique à la diversité», Note de l'Institut Montaigne, gennaio 2009.

Come in campo politico, anche nelle imprese gli stati maggiori sono essenzialmente costituiti da ultracinquantenni di sesso maschile e di pelle bianca. Gli squilibri si manifestano fin dal momento dell'assunzione, come dimostra una serie di test: a parità di competenze e di esperienza i candidati maschi di pelle bianca, con nomi e cognomi francesi, hanno il triplo di possibilità di essere convocati al colloquio d'assunzione rispetto ai candidati più anziani o a quelli con patronimico magrebino, due volte più dei portatori di handicap e una volta e mezzo più delle candidate donne.

Partendo da questa constatazione, Claude Bébéar (presidente di AXA assurances) e Yazid Sabeg (dirigente di una società di comunicazione) hanno lanciato nel 2004 la «Carta della diversità», un testo che condanna ogni discriminazione in campo occupazionale e comporta per tutte le imprese disposte a sottoscriverlo l'impegno a tener conto, nell'assunzione dei propri effettivi, della composizione diversificata della società francese. È interessante constatare come in questa Carta l'obiettivo dell'equità e coesione sociale vada di pari passo con quello di una maggior efficienza dell'impresa. Infine, questa politica permetterebbe di «ottimizzare la gestione delle risorse umane» valorizzando innanzitutto le competenze individuali, e di premunirsi contro la penuria di manodopera.

Sembra in effetti che le organizzazioni professionali e gli attori economici si siano fortemente mobilitati su questa questione. Oltre all'iniziativa della Carta della diversità, l'Associazione nazionale dei direttori delle risorse umane (ANDRH) ha lanciato nel 2008 un «Label Diversità»: le imprese che lo adottano sono concretamente incentivate a rivedere le proprie politiche di reclutamento, remunerazione, formazione e promozione. Il Label è stato richiesto da quasi 400 imprese, tra cui PSA (Peugeot Société Anonyme), L'Oréal, GDF-Suez (il Gas francese), SNCF (la Società ferroviaria nazionale - NdT), ecc. Il motivo di quest'interesse va ricercato nella crescente importanza attribuita alla responsabilità sociale delle imprese, alcune delle quali peraltro hanno esigenze specifiche di reclutamento a livello locale, nei quartieri ove insistono i loro stabilimenti, mentre altre tendono a reclutare a più ampio raggio, non da ultimo per ampliare la propria clientela.

Vanno citate infine le iniziative del MEDEF, quali ad esempio la sponsorizzazione di giovani dei quartieri da parte dei quadri e dei manager delle imprese, che riscuote un crescente successo (più di mille sponsorizzazioni nell'Ile de France).

Da parte sua il governo, in seguito al rapporto consegnato a Nicolas Sarkozy da Y. Sabeg, ha deciso di contrastare le discriminazioni nelle assunzioni sperimentando il CV anonimo (di fatto una legge in questo senso, limitata alle imprese con più di 50 dipendenti, è già stata varata, ma è rimasta inapplicata in mancanza di un decreto attuativo). In base a questa legge i CV sottoposti al datore di lavoro non dovrebbero più indicare l'identità del candidato, e neppure l'indirizzo, il genere, l'età, il luogo di nascita e la nazionalità; e potrebbero essere anche privi della fotografia del candidato.

Si può dunque dire che in pochi anni, e in misura ancora maggiore con la crisi, la diversità sia divenuta un obiettivo relativamente consensuale, anche se - lo ripetiamo - il dibattito sull'identità nazionale potrebbe rimettere in discussione questa forma d'ac-

cordo. Resta da vedere quali strumenti utilizzare per valutarla (segnatamente quando si tratta di «minoranze visibili»), anche perché la Francia non ammette le statistiche etno-razziali secondo la prassi in uso nel Regno Unito o negli USA. La difficoltà di ottenere risultati rapidi in questo campo spiega forse il rinnovato interesse, relativamente inatteso, della questione di una maggior presenza femminile ai vertici delle imprese. Sembrerebbe in effetti che il problema della disuguaglianza dei generi nel mondo del lavoro, e più particolarmente tra i quadri delle imprese, sia di nuovo all'ordine del giorno della politica. Nel luglio 2009 è stato consegnato al governo un rapporto che preconizza da un lato l'introduzione, entro sei anni, di una quota del 40% di donne nei consigli d'amministrazione e di sorveglianza delle imprese pubbliche e delle società quotate in borsa<sup>62</sup> (misura questa ispirata al modello norvegese); e d'altro lato, prevede pene pecuniarie per le imprese che non rispettano la parità salariale. L'autrice del rapporto (B. Grésy, ispettrice generale degli Affari Sociali) nota che basterebbe nominare un centinaio di donne per portare al 40% la presenza femminile nei consigli d'amministrazione delle 120 principali imprese quotate. Ma le parti sociali non sembrano favorevoli all'adozione di queste quote, e il governo tende piuttosto a privilegiare il rispetto di un certo equilibrio tra la componente femminile del personale e la proporzione di donne a livello dei quadri dirigenti.

Detto questo, e nonostante tutti i rapporti, le riflessioni e le iniziative, i fatti si dimostrano ostinati, e la realtà resiste al cambiamento. Il 15 dicembre 2009 le imprese del CAC 40, l'indice della Borsa di Parigi, contavano 500 amministratori e 95 dirigenti (presidenti direttori generali, presidenti di comitati di direzione, direttori generali, presidenti di consigli di sorveglianza o d'amministrazione); la loro età media è di 57 anni; gli stranieri sono 15. Gli 80 francesi sono in maggioranza uomini provenienti dai grandi Istituti statali: 23 dal Politecnico, 16 dall'ENA, mentre 6 sono passati sia per il Politecnico che per l'ENA; degli altri 18, laureati all'Essec o al HEC, 6 aggiungono ai loro titoli anche quello dell'ENA. Si rileva peraltro una forte concentrazione di potere, dato che 98 amministratori delle società del CAC 40 (pari al 33%) detengono il 43% dei diritti di voto in quelle stesse società<sup>63</sup>.

### *1.4.3 Un'attenzione pronunciata per lo strumento formativo*

La riflessione sul rinnovo delle classi dirigenti riserva in generale ampio spazio al problema della formazione. Come è noto, Nicolas Sarkozy e il suo governo hanno adottato tra le loro priorità la ricerca e l'insegnamento superiore, con investimenti considerevoli. Il tema della formazione appare urgente per almeno due ragioni. In primo luogo, la crisi tende a sminuire il valore dei titoli di studio: i giovani che si sono laureati nel 2008, e più ancora nel 2009, hanno trovato grandi difficoltà a inserirsi nel mercato del

62. Oggi le donne rappresentano solo l'8% dei componenti di questi Consigli.

63. Annie Kahn, «CAC 40: la consanguinité des conseils d'administration perdure», *Le Monde*, 12 gennaio 2010. Articolo fondato su un rapporto del Cabinet Ernst & Young.

lavoro. Nella fascia d'età tra i 15 e i 24 la disoccupazione è aumentata in un anno di più del 20%. In secondo luogo, una parte dei ceti dirigenti francesi in campo politico, universitario e imprenditoriale ritiene necessario diversificare anche a monte il reclutamento delle future élite. A questo riguardo, l'ampliamento della base sociale di queste ultime può costituire una risposta all'ostilità nei loro confronti, ma anche un modo per ridare una speranza alla società scossa dalla crisi che oltre a colpire il sistema finanziario e l'economia reale ha provocato il blocco dell'ascensore sociale.

Le misure preconizzate dal rapporto sulla diversità sociale riguardano principalmente la scuola e la formazione: gli effetti congiunti della crisi e del pensionamento della generazione del baby-boom rischiano in effetti di comportare una penuria di personale qualificato. Sarebbe dunque importante che la Repubblica punti sui giovani provenienti dagli ambienti meno favoriti o da famiglie di immigrati, che in parte arrivano al mondo del lavoro senza un diploma. Perciò le misure suggeriscono tra l'altro di potenziare, nelle imprese con più di 50 dipendenti, i contratti di formazione in alternanza, di sviluppare l'apprendistato, ma soprattutto di aprire le porte di tutte le classi preparatorie che danno accesso alle *grandes écoles*; a queste ultime si chiede di accogliere un 30% di borsisti, di dotarsi di posti di internato da riservare a questi ultimi, di potenziare le filiere tecnologiche e di aumentare del 30% in tre anni il numero degli studenti da ammettere alle «*Grandes Écoles*» di ingegneria. Infine, il rapporto propone di introdurre per il «terzo concorso» (per i candidati in grado di dimostrare almeno otto anni di esperienza professionale) una quota del 20% riservata agli aspiranti «di origine diversa» («*issus de la diversité*»).

Queste disposizioni, volte ad aprire le *grandes écoles* e a contrastare le rigidità dell'omogeneità sociale, sono già state sperimentate da Sciences Po, (l'Istituto di Scienze Politiche), che nel 2001 ha fatto da pioniere firmando le «*Conventions d'éducation prioritaire*»: convenzioni che consentono ai giovani provenienti dai licei meno favoriti di essere selezionati per questa istituzione passando non per il concorso generale (ritenuto socialmente discriminante in ragione del peso attribuito ai test di storia e cultura generale), ma per un esame specifico. Il conseguente incremento del numero dei borsisti (finanziati aumentando la tassa d'iscrizione a carico degli studenti provenienti dalle classi medie) ha tra l'altro lo scopo di favorire una maggior diversificazione sociale: i borsisti che nel 2008, rappresentavano il 20% degli studenti (contro il 6% nel 2000) dovrebbero arrivare nel 2012 al 30%. Tuttavia le controversie sorte sull'argomento dimostrano lo scarso consenso per queste misure, interpretate come una forma di «discriminazione positiva», che in Francia trova l'opposizione dei fautori dell'universalismo e della meritocrazia repubblicana. Nel dicembre 2009 la Conferenza delle *Grandes Ecoles* ha criticato apertamente l'imposizione del 30% di borsisti a questi istituti, col pretesto che «il livello si abbasserebbe», suscitando vive polemiche ampiamente riportate dai media, segnatamente col governo.

Un altro tipo di argomentazione consiste nel criticare la «tirannia del diploma», che comporterebbe un'iperselezione molto precoce tra i giovani, con la conseguenza di riservare a una percentuale minima di studenti i migliori posti sia negli alti gradi del-

l'amministrazione che nel mondo politico e in quello economico. A questo sistema andrebbe ascritta in parte l'incapacità rivelata dai dirigenti in tempi di crisi, dato che la selezione scolastica non sarebbe necessariamente la più adatta a selezionare i «migliori» in termini di esperienza sociale, capacità di adattamento e creatività. Oltre tutto, quei dirigenti provenienti dai grandi istituti avrebbero comunque la certezza di non essere estromessi dai propri incarichi, anche in caso di inefficienza o di gravi errori.

Sia il Governo che il Capo dello Stato hanno fatto proprie le critiche contro la rigidità delle carriere e il peso eccessivo delle *grandes écoles*: nell'attuale governo una sola ministra (V. Péresse, titolare del dicastero dell'Insegnamento superiore e della Ricerca) e tre segretari di Stato provengono dall'ENA - anche se i gabinetti dei ministri continuano ad essere popolati di «*enarques*».

D'altra parte, le grandi imprese internazionali non selezionano più sistematicamente per i loro comitati di direzione i veterani dei grandi istituti, ai quali preferiscono i laureati degli istituti commerciali in possesso di una vasta esperienza professionale, se possibile all'estero, o anche gli stranieri. Di conseguenza, il potere d'attrazione delle *grandes écoles* dello Stato per gli stessi studenti è sempre più in calo.

È in questa prospettiva che va interpretata la recente riforma dell'ENA proposta dal governo (prevista per il gennaio 2010, ma rinviata a causa di complicazioni amministrative). La soppressione delle classifiche (in base alle quali al termine del corso di studi i quindici migliori studenti avevano accesso ai «*grands corps*» (direzioni delle amministrazioni centrali, Ispettorato delle Finanze, Corte dei Conti, Consiglio di Stato) mira dunque a imporre alle *grandes écoles* criteri manageriali, ritenuti più idonei alle esigenze di mobilità in tempi di crisi. La selezione a questo punto dovrebbe avvenire in base a un percorso professionalizzato, e gli studenti dovrebbero essere valutati in base a criteri attitudinali, per essere poi reclutati dalle amministrazioni in seguito a veri e propri colloqui d'assunzione. Ma anche questa riforma manageriale, volta a valorizzare le competenze individuali più dei risultati scolastici, non manca di suscitare critiche: al di là dell'apparente professionalizzazione del corso di studi, come essere certi che la riforma, rinunciando alla meritocrazia certificata dalla classifica, non finisca per favorire il ritorno alle antiche pratiche di cooptazione?

Ma la critica più radicale prende di mira la bipartizione dell'insegnamento superiore francese in due sistemi distinti: da un lato l'università, dall'altro le *grandes écoles*. Si tratterebbe allora di riformare sia le prime (in declino), sia le seconde (troppo selettive), prendendo a modello le migliori università internazionali (con una più stretta associazione tra ricerca teorica e applicata e tra insegnamento e ricerca, attirando i migliori docenti ecc.) La recente riforma per l'autonomia delle università si inserisce in questa prospettiva di creazione di «poli d'eccellenza». Ma anche la questione della ripartizione dei massicci finanziamenti di questi poli (attraverso partenariati privati, aumento delle tasse d'iscrizione o fondi prelevati dal grande prestito nazionale) si rivela problematica, e spiega in parte il movimento di protesta dei docenti-ricercatori della primavera 2009.

#### 1.4.4 Verso una «moralizzazione» delle classi dirigenti?

In un certo senso, in conseguenza della crisi finanziaria, le classi dirigenti francesi alimentano un discorso critico sulla propria formazione e composizione, oltre che sui propri comportamenti e atteggiamenti in tempi di crisi.

Nell'ambito di questo discorso, i temi del rinnovamento e dell'apertura si collegano in generale a uno sforzo per ritrovare credibilità presso l'opinione pubblica.

In questo senso, il contenimento delle remunerazioni costituisce un tema di rilievo, sottolineato peraltro dagli editorialisti e dai consiglieri vicini ai dirigenti stessi. Un personaggio influente come Alain Minc, molto ascoltato nel dibattito pubblico e vicino a Nicolas Sarkozy, ha espresso la sua profonda preoccupazione a fronte del rifiuto di taluni dirigenti a rinunciare alla parte variabile dei loro stipendi. A suo parere, questa resistenza comporta il rischio di una situazione pre-rivoluzionaria, e non potrà quindi che accelerare l'iter di quella stessa norma legislativa vincolante che i manager vorrebbero evitare: «Vi rendete conto che il Paese ha i nervi a fior di pelle, che i cittadini hanno la sensazione, sia pure errata, di subire una crisi della quale ai loro occhi siamo tutti colpevoli? (...) Ignorate forse che la ricerca di capri espiatori è una costante della nostra storia, e che il 1979 si è giocato nel 1788? Se un lieve "ritardo d'accensione" è perdonabile, non può esserlo l'eccesso di incoscienza, soprattutto quando sconfina nella pulsione suicida»<sup>64</sup>.

Nel 2008 L. Parisot, presidente del MEDEF, aveva promesso la fine dei mega-bonus ai grandi manager grazie all'adozione di un codice etico per le società quotate in borsa. A un anno di distanza, il bilancio pubblicato dall'organizzazione datoriale mostra che in effetti le informazioni disponibili sulle remunerazioni sono più trasparenti, standardizzate e individualizzate. Eppure in questo bilancio nulla fa pensare che la crisi abbia influito in maniera durevole sul livello sempre molto elevato di quelle remunerazioni. Per di più, in quei conteggi le liquidazioni e i cosiddetti «paracadute d'oro» sono sempre dissimulati, e non c'è trasparenza sul modo in cui i manager trovano una sostituzione (azioni gratuite) alle stock-options di cui sono privati. Altri rapporti mostrano che l'effettivo calo delle remunerazioni dei presidenti esecutivi delle imprese del CAC 40 (-20% dal 2007) non è frutto di una scelta, in quanto deriva dalla riduzione automatica dei bonus dovuta alla minore performance dell'impresa<sup>65</sup>.

In altri termini, i manager sembrano rispettare la lettera del codice, ma non necessariamente il suo spirito. Resta da vedere se potranno modificare spontaneamente e con anticipo i propri comportamenti per evitare di essere costretti a farlo da disposizioni legislative ancora più severe.

Tutto considerato, la riforma del «patto manageriale» appare più consensuale<sup>66</sup>, in quanto prende in considerazione il problema del deterioramento dei rapporti interni all'im-

64. A. Minc, «Lettre ouverte à mes amis de la classe dirigeante», *Le Figaro*, 23 marzo 2009.

65. *Le Monde*, 10 dicembre 2009.

66. Si veda A. Hatchuel, «Pour un nouveau pacte managerial». *Le Monde*, 3 marzo 2009.



presa in conseguenza della crisi. Si tornerebbe così ai principi fondamentali della rivoluzione manageriale degli inizi del XX secolo, caratterizzata da una netta distinzione tra azionisti e responsabili della gestione, ove i manager dell'impresa dovevano essere relativamente protetti dagli incerti del capitale per poter meglio promuovere strategie innovative a lungo termine e suscitare una maggior partecipazione del personale. È vero però che l'efficacia pratica di questo discorso è assai difficile da valutare.

In seguito alla crisi finanziaria e alle sue conseguenze sull'economia reale e sulla società (segnatamente per l'impennata della disoccupazione) le parti in causa sembrano concordi sulla necessità di una riforma dei contenuti dell'insegnamento, in particolare per quanto attiene agli istituti commerciali e alle facoltà di ingegneria, che in Francia formano la maggior parte dei traders chiamati a lavorare in patria o all'estero, e in particolare alla *City* di Londra. Come ha dimostrato la giornalista F. Noiville<sup>67</sup>, chi proviene dalle *Grandes Écoles* tende il più delle volte alla cecità a fronte delle disfunzioni ereditate dalla propria formazione, che preferisce imputare alla logica stessa del capitalismo. Da qui una forma di fatalismo a fronte dell'ineluttabilità delle crisi cicliche, considerate consustanziali all'economia di mercato.

Si è fatta strada comunque l'idea, più o meno esplicitamente formulata e ammessa, che la crisi finanziaria sia di fatto una crisi delle élite (di cui la Francia non ha evidentemente il monopolio) le quali avrebbero la loro parte di responsabilità in questa crisi in ragione della loro concezione dell'economia e della finanza. Nasce da qui la riflessione sui contenuti da dare all'insegnamento nelle istituzioni preposte alla formazione delle future élite. Le scuole commerciali propongono infatti tutta una serie di nuove materie d'insegnamento, tra cui in particolare l'economia del rischio, l'etica negli affari e il commercio equo. Ma gli studenti disertano questi corsi, mentre quelli sulla cartolarizzazione o gli *hedge funds* (fondi di investimento a vocazione speculativa) sono tuttora molto seguiti.

#### 1.4.5 Cambiare per non cambiare

Le responsabilità della crisi sono evidentemente molteplici, e le classi dirigenti hanno fallito in molti sensi. Tuttavia, come sottolinea il giornalista E. Dupin, «in parte la crisi ha la sua origine nel fallimento della istituzioni di integrazione sociale»<sup>68</sup>.

Le élite dirigenti non sono state all'altezza del loro compito, in parte perché è venuto a mancare il raccordo con le élite locali e settoriali, anche in conseguenza dello smantellamento accelerato dei corpi intermedi, i quali peraltro non hanno mai avuto molto potere in Francia. La scomparsa e/o la perdita di autorevolezza dei micro-leader d'opinione (i militanti di partiti e sindacati, il clero, gli animatori sociali e culturali) ha contribuito a indebolire drammaticamente le reti indispensabili alla trasmissione dei valori civici.

67. F. Noiville, *J'ai fait HEC et je m'en excuse*, Grasset 2009.

68. E. Dupin, «Des élites loin du peuple», *Le Monde*, 5 maggio 2002.



Indubbiamente, proprio queste reti avrebbero le migliori possibilità di poter trasmettere in maniera capillare quello che è stato il capovolgimento delle priorità dei francesi. Mentre nel 2007 e fino all'autunno 2008 la loro preoccupazione prioritaria riguardava il potere d'acquisto, questo problema (benché considerato irrisolto) è passato in secondo piano rispetto a quello della disoccupazione. Ora, in quest'inizio del 2010, benché la Francia sia uscita dalla recessione del 2009, le previsioni economiche sono improntate al pessimismo. La crescita è debole, si prevede un inasprimento della disoccupazione e un aumento delle disuguaglianze sociali. La ripresa della borsa appare in contrasto con l'annuncio di numerosi licenziamenti. Si accentua così il disagio dei francesi, più che mai convinti che una minoranza di «pesci grossi» approfitti della crisi, mentre la maggioranza dei «pesci piccoli» ne soffre. Di conseguenza la loro propensione al risparmio ha raggiunto livelli record, mentre le organizzazioni sindacali si preparano all'esplosione dei conflitti sociali preannunciati da gran parte degli osservatori. Non c'è da sorprendersi se in queste condizioni il morale dei francesi sia basso.

Alla fine dell'ottobre 2009, per il 51% dei francesi il termine più adatto a definire il proprio stato d'animo era quello di «diffidenza» o «sfiducia», a fronte di una minoranza di fiduciosi (il 16%) - anche se il 14% dichiarava di provare «benessere», il 13% si definiva «sereno» e il 7% «entusiasta». Ma anche se in dicembre l'inquietudine è apparsa in lieve regresso (fenomeno classico all'avvicinarsi delle feste), l'opinione pubblica è tuttora caratterizzata da livelli record di preoccupazione in cinque campi: la disoccupazione, la salute, il finanziamento delle pensioni, l'ambiente e la scuola<sup>69</sup>. Peraltro, solo il 20% dei francesi pensa che i banchieri abbiano imparato la lezione della crisi, e adottato comportamenti meno rischiosi; non c'è quindi da sorprendersi se l'83% della popolazione ritiene «molto elevata la probabilità di una nuova crisi economica e finanziaria nei prossimi anni»<sup>70</sup>.

Le classi dirigenti peraltro esitano quanto alla strategia da seguire: continuare ad accrescere il deficit pubblico per sostenere la ripresa economica, quando l'indebitamento e il deficit sono a livelli storici (nel III° trimestre 2009 il debito pubblico ha raggiunto in effetti la cifra di 1.457 miliardi di Euro, pari al 75,8% del PIL, mentre il deficit pubblico è arrivato a 141 miliardi, pari all'8,2% del PIL); o tornare invece a una politica di ortodossia finanziaria e di bilancio, anche a fronte dell'assoluta necessità di una riforma delle pensioni? Di questi tempi occorre salvaguardare, per il presente e per il futuro, «l'eccezione francese», mantenendo tra l'altro il suo elevato livello di tutela sociale e promuovendo l'attaccamento all'identità nazionale, in capo a un dibattito tutt'altro che consensuale, spesso focalizzato sull'immigrazione e sull'islam? O al contrario, conviene cogliere l'opportunità di rifondare l'organizzazione economica e sociale, ripensare i rapporti tra Stato, economia e società, ridefinire il posto e il ruolo della Francia in Europa e nel mondo? La controversia infuria anche sull'efficacia delle varie misure

69. Barometro delle preoccupazioni dei francesi, Bilancio 2009, *SOFRES*, 21 dicembre 2009.

70. «Le regard croisé des Français et des Britanniques sur le secteur bancaire», *IFOP*, gennaio 2010.

adottate dal governo, per un totale di 28,6 miliardi di Euro, a sostegno sia dell'occupazione (in particolare con esenzioni fiscali per le imprese che assumono e aiuti alle loro tesorerie), sia del potere d'acquisto, per tentare di rilanciare i consumi e aiutare i più bisognosi; e rimane aspra anche sui tagli alla spesa pubblica (con la sostituzione di un solo funzionario su due che vanno in pensione). Evidentemente queste misure, sostenute dalla maggioranza parlamentare e dal grosso dei manager, sono criticate dall'opposizione e dai sindacati, che le ritengono insufficienti e chiedono la revisione delle disposizioni fiscali, favorevoli ai più abbienti, adottate all'inizio del "quinquennato", nonché la fine dei drastici tagli ai bilanci pubblici e sociali. Comunque sia, le classi dirigenti hanno indubbiamente compreso la necessità di agire sull'economia reale del Paese, per non correre il rischio di un'erosione della coesione sociale del Paese, se non addirittura quello di vere e proprie esplosioni sociali. Rimane il fatto che per il momento gran parte dei francesi, a torto o a ragione - ma questo è un altro problema - ritiene tuttora che le loro classi dirigenti abbiano profuso maggiore impegno per salvare le banche di quello attualmente dimostrato per risolvere la piaga della disoccupazione. Di fatto però, in questo contesto di forte tensione la domanda di intervento pubblico dei francesi sembra orientata più al mantenimento del sistema attuale che alla sua riforma o al suo miglioramento. La paura di andare incontro all'ignoto, o di ritrovarsi scottati dal sol dell'avenire, ha reso la popolazione prudente, scettica e diffidente nei confronti del «volontarismo politico» tuttora insistentemente proclamato dal presidente Sarkozy.

La critica verso i comportamenti delle classi dirigenti, i loro atteggiamenti, il modo in cui si cooptano e si immunizzano dai rischi tende ad inasprirsi nella misura in cui aumenta il rischio di retrocessione sociale, e le classiche vie della promozione sociale - esperienza, titoli di studio o altro - si fanno più impervie. Nonostante la loro autocritica e la disponibilità a favorire misure di tutela sociale e di rilancio dell'attività produttiva, agli occhi dell'opinione pubblica, in Francia come in Italia, le classi dirigenti appaiono preoccupate soprattutto di mantenere le loro posizioni. È impossibile, oltre che indubbiamente inutile cercare di misurare la loro «buona fede». Tutt'al più si può notare che le riforme della formazione e del reclutamento sono adottate con convinzione tanto maggiore in quanto corrispondono all'interesse delle parti in causa, in un campo in cui queste ultime conservano un margine di manovra. Quanto all'autolimitazione dei vantaggi materiali più evidenti (remunerazioni, carriere protette) avverrà solo a condizione di evitare restrizioni ancora più severe. Più che mai, in Francia come in Italia, al di là di alcuni innegabili sforzi, le classi dirigenti democratiche riescono difficilmente a pensare nel lungo periodo, uscendo dall'immediatezza del tempo presente e anticipando il futuro<sup>71</sup>.

In altri termini, la Francia interpreta a suo modo la celebre frase del *Gattopardo*: accettare di cambiare solo per non dover subire cambiamenti ancora maggiori.

71. P. Rosanvallon, «Sortir de la myopie des démocraties», *Le Monde*, 8 dicembre.

## il caso della Germania

di Gian Enrico Rusconi e Alessandro Alviani\*

## 2.1 Le domande sui contraccolpi della crisi

La crisi finanziaria ed economica del 2008/9 ha prodotto in Germania contraccolpi sulle classi dirigenti, sulla loro identità/identificazione, sui loro comportamenti, composizione e modalità di reclutamento? O ne ha confermato la sostanziale continuità di comportamento, del loro stile direttivo oltre che della composizione sociale e culturale? Quale influenza ha avuto la crisi sui rapporti intercorrenti tra classe politica e classe economico-finanziaria? Più in generale: quale relazione esiste tra l'evoluzione del sistema socio-economico tedesco e la formazione e il reclutamento delle classi dirigenti? Può dirsi conclusa l'esperienza del *Korporatismus* come tipica *governance* economica, sociale e politica che ha caratterizzato per decenni, nel lungo dopoguerra, il sistema-Germania e quindi il comportamento delle sue classi dirigenti? La sua ultima versione, la *Deutschland AG* ("la società per azioni Germania"), di cui si parla a partire dagli anni novanta, è in via di liquidazione - come affermano alcuni studiosi e analisti - o si ripresenta in forma nuova?

Sono questi gli interrogativi che guidano le nostre considerazioni. Esse offrono argomenti che non pretendono di esaurire la problematica né di arrivare a conclusioni definitive. Anzi è nostra intenzione dare conto dei differenti punti di vista e di valutazione.

\* Gian Enrico Rusconi è Professore emerito di Scienza politica presso l'Università di Torino, Gastprofessor presso la *Freie Universität* di Berlino. Alessandro Alviani si è laureato in Scienze della Comunicazione a Perugia e lavora come giornalista *freelance* a Berlino dal 2006. Segue la politica e l'economia tedesca per conto di diversi media italiani (*Apcom*, *L'Indipendente*, *La Stampa*).

## 2.2 Il dibattito sulle capacità, ma non sulla legittimità delle élite

### 2.2.1 Le élite in (apparente) difficoltà

In Germania esiste una consolidata tradizione di riflessione sulla questione delle *Eliten*<sup>1</sup> - concetto che affianca e compete con quello di *Führungskräfte* (forze/classi/gruppi dirigenti). In termini generali, "il termine *Élite* si riferisce alle persone che attraverso la loro posizione o attraverso la proprietà economica sono in grado di influenzare in modo determinante gli sviluppi sociali, siano essi manager di grosse società, ministri o giudici della Corte costituzionale. Questa è la definizione di *Élite* che nel frattempo si è imposta a livello internazionale"<sup>2</sup>.

Nei mesi più drammatici della crisi l'analisi professionale sulle classi dirigenti è stata sovrassollecitata e travolta, per così dire, dalle voci allarmate dell'opinione pubblica, della stampa quotidiana e settimanale che della crisi o addirittura del "fallimento delle élite" hanno fatto un motivo di aperta contestazione. In questo quadro si sono diffuse opinioni e convincimenti che per la verità non hanno trovato conferma presso gli analisti più attenti. Si è creata ad esempio l'impressione che la crisi stesse per dare o avesse già dato uno scossone ai vertici economici e finanziari, mentre in realtà non si è registrato alcun decisivo cambio a questo livello. Basta un rapido sguardo alle 30 società attualmente quotate nel Dax per scoprire come dal 2008 a oggi siano stati sostituiti soltanto 6 amministratori delegati (soltanto un cambio risale al periodo seguente al crollo della Lehman Brothers, ma non ha a che fare direttamente con la crisi<sup>3</sup>). Tanto meno tali sostituzioni vanno nel senso di un significativo cambiamento nella logica della promozione di manager di tipo nuovo rispetto a quello consolidato tradizionale<sup>4</sup>. Ciò non toglie che la crisi abbia colpito alcuni nomi dell'economia tedesca, a partire da costruttori automobilistici e gruppi finanziari<sup>5</sup>, e abbia avviato un dibattito sulle imprese

1. Una messa a punto della problematica è offerta dal volume collettaneo *Deutschlands Eliten im Wandel* (a cura di) Herfried Münkler, Grit Strassenberger, Mathias Bohlender uscito nel 2006, quindi un paio d'anni prima dell'attuale momento critico, ma contiene gran parte dei motivi analitici e critici che sarebbero riemersi puntualmente - a conferma che la crisi mette a nudo ed esaspera questioni latenti. Tra i lavori significativi del decennio precedente segnaliamo *Die planlosen Eliten - versäumen wir Deutschen die Zukunft?* (curato da) Peter Glotz e altri nel 1992.
2. Così il prof. Michael Hartmann, docente alla Technische Universität di Darmstadt e uno dei principali studiosi ed esperti della problematica delle classi dirigenti tedesche, in una intervista ad Alessandro Alviani il 24 novembre 2009 (in Appendice). L'analista stima a 4.000 gli appartenenti alla *Elite* tedesca, anche se rimane molto controversa la suddivisione tra rappresentanti politici ed economici. Klaus- Peter Müller, presidente del Consiglio di sorveglianza della Commerzbank, parla di 1.500 membri dell'élite economica.
3. Si tratta del numero uno di MAN Hakan Samuelsson, che ha rassegnato le dimissioni il 23 novembre 2009 a seguito di uno scandalo corruzione che ha investito il costruttore bavarese di veicoli pesanti.
4. A tal riguardo si può citare il caso - estremo, per la verità - di Martin Blessing, nominato alla guida di Commerzbank nel maggio del 2008. Il manager è figlio di Werner Blessing (ex membro del consiglio di amministrazione di Deutsche Bank) e nipote di Karl Blessing (ex presidente della Bundesbank).
5. Due nomi su tutti: BMW, che ha il suo mercato più importante negli Stati Uniti, cioè nel Paese da cui è partita la crisi, e Commerzbank, il cui progetto di acquisizione di Dresdner Bank si è inceppato.

a gestione familiare, che costituiscono la spina dorsale dell'economia tedesca. Duramente colpiti sono stati quegli imprenditori che hanno pensato di poter sfruttare opportunisticamente il momento favorevole per acquisire società molto più grandi<sup>6</sup>. Da questi casi è uscita scossa la buona immagine delle aziende a conduzione familiare e dei loro manager, che sino ad allora erano considerati più accorti e attenti ai risultati a lungo termine rispetto ai dirigenti delle grandi società anonime quotate in borsa. Eppure, al di là di questi casi, secondo gli analisti più quotati in generale "per le classiche aziende a conduzione familiare, da Bosch a Miele fino a Otto, che rappresentano in totale un terzo delle 100 più grandi società tedesche, non è cambiato nulla. Anzi, sono uscite rafforzate dalla crisi perché quelle più grandi tra loro hanno sufficiente capitale proprio"<sup>7</sup>.

### 2.2.2 L'accentuazione di tendenze di più lungo periodo

Per tracciare una più precisa periodizzazione della crisi 2008/9 o, se vogliamo, della sua percezione da parte dell'opinione pubblica, ci serviremo come filo conduttore degli articoli apparsi su tre quotidiani nazionali (*Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Süddeutsche Zeitung* e *Handelsblatt*) e tre settimanali (*Der Spiegel*, *Die Zeit* e *WirtschaftsWoche*) prestando attenzione specifica agli articoli che evocavano la problematica delle élite, in particolare i rapporti tra classe dirigente economica e classe dirigente politica. Abbiamo preso come periodo di riferimento quello compreso tra il 01.01.2007 e l'08.12.2009 (si veda l'Appendice).

Da questa rassegna risulta che la fase del "prima della crisi" è collocabile tra l'inizio del 2007 e il luglio/agosto dello stesso anno, prima, cioè, che la crisi dei mutui statunitensi colpisse il panorama finanziario della Germania (nell'estate del 2007 l'istituto IKB viene salvato con un intervento straordinario diretto da Berlino e la banca pubblica regionale SachsenLB viene venduta a LBBW).

pato a causa della crisi, costringendo Berlino a intervenire per favorire il completamento dell'operazione (il governo tedesco ha acquisito il 25% più un'azione dell'istituto di Francoforte).

6. È il caso di Adolf Merkle, suicidatosi all'inizio del 2009 dopo aver trascinato il suo impero sull'orlo del collasso a causa delle sue speculazioni sbagliate sul titolo Volkswagen. O il caso Schaeffler, con la miliardaria Maria-Elisabeth Schaeffler che ha lanciato la scalata alla ben più grande Continental, è entrata in gravi difficoltà, si è presentata in lacrime davanti ai dipendenti dopo aver bloccato per anni la formazione di un sindacato interno e ha chiesto invano l'aiuto della politica. O ancora il caso Porsche, con la fallita acquisizione di Volkswagen.
7. Così afferma Hartmann, nell'intervista citata. A tal proposito la radio "Deutschlandfunk" (Hintergrund, 23.07.2009) si chiede "La crisi di queste grandi dinastie è anche una crisi delle aziende a conduzione familiare? Per lo meno queste grandi dinastie familiari, i cui problemi sono quotidianamente affrontati dai media, danneggiano la reputazione delle molte aziende familiari medio-piccole (...) Gli economisti distinguono tuttavia le aziende in base alla loro forma societaria. Le imprese familiari in Germania sono tra il 90 e il 95% del totale, a seconda che la famiglia in questione conduca gli affari o possieda una partecipazione superiore al 50%. Generalmente si attribuisce a queste società una politica degli affari più orientata al lungo periodo, in quanto, in fondo, sarà la successiva generazione ad ereditare l'impresa. In tal modo si crea anche un legame più forte con l'azienda e i dipendenti".

Il “durante la crisi” è stato diviso in due sotto-fasi: prima e dopo il 15 settembre 2008, giorno del fallimento della banca d'affari statunitense Lehman Brothers.

Dall'esame dei dati emerge che il dibattito sulle élite e sul loro ruolo nella società si intensifica a partire dall'inizio del 2008, anche se questo non ha direttamente a che fare con le ripercussioni della crisi economico-finanziaria partita dagli Stati Uniti. Infatti a sollevare in Germania una discussione generale sul ruolo delle élite (soprattutto economiche) è piuttosto l'avvio delle indagini per evasione fiscale contro l'ex numero uno della *Deutsche Post* Klaus Zumwinkel, un manager che fino ad allora aveva goduto di grande stima, anche presso i politici. Insieme allo scandalo delle tangenti pagate da Siemens in vari Paesi per aggiudicarsi dei contratti, l'affare Zumwinkel porta la Germania a interrogarsi sulla funzione esemplare delle élite e segna l'avvio di un più ampio dibattito sui rapporti tra i gruppi dirigenti politici ed economici.

Nel febbraio del 2008 in un'intervista al sito della *Die Zeit* l'allora ministro delle Finanze Peer Steinbrück afferma che i pericoli per l'economia sociale di mercato discendono dagli eccessi dei manager. «Sono le élite che fanno precipitare il sistema», dichiara. Un severo commento viene anche da parte dell'allora ministro degli interni Wolfgang Schäuble che parla di “malessere” e del venir meno della “fiducia nella integrità delle élite”<sup>8</sup>. Si tratta di giudizi che anticipano le frizioni tra élite politiche e quelle economiche che emergeranno a ridosso delle elezioni del 27 settembre del 2009.

Per quanto riguarda l'individuazione del “dopo crisi”, è opportuno ricordare che a detta di quasi tutti i commentatori si tratta di una attenuazione o regressione della crisi, piuttosto che di una sua fine. Per la Germania può essere presa come data convenzionale il 13 novembre 2009, giorno in cui l'Ufficio federale di statistica annuncia una crescita del prodotto interno lordo tedesco dello 0,7% nel terzo trimestre del 2009, confermando così la lieve ripresa registrata nel trimestre precedente (+0,4%).

Dobbiamo aggiungere, per altro, che nell'ottica della nostra ricerca dedicata al comportamento delle classi dirigenti, che si formano e si sviluppano sul medio e lungo periodo, è difficile stabilire periodizzazioni che segnalino precisi nessi di causa-effetto nei comportamenti. Eventi gravi e inattesi mettono certamente alla prova le élite esistenti e motivano loro eventuali mutamenti di atteggiamento. Ma occorre essere cauti nel trarre generalizzazioni.

Quindi accanto alla periodizzazione puntuale, “breve” legata alla crisi, occorre tenere presente una periodizzazione “lunga”, misurabile in anni, legata alla creazione e trasformazione del sistema socio-economico tedesco e quindi al ruolo assunto in esso dalle classi dirigenti.

8. *Das hat inquisitorische Züge. Wolfgang Schäuble über unser schwieriges Verhältnis zu den Wirtschaftsführern*, sulla. *Süddeutsche Zeitung* Magazin, Wirtschaft/Finanzen | Heft 25/2008. “Si tratta di una requisitoria affinché le élite del potere in questo Paese agiscano più moralmente? - chiede Heribert Prantl, il giornalista che conduce l'intervista -. Il ministro risponde: Se chiediamo che la classe dirigente abbia qualità morali uniche, allora vuol dire che abbiamo un'immagine sbagliata del genere umano. Casomai i primi che potrebbero credere alla loro unicità sono le stesse persone coinvolte. E la storia ci mostra che ogni volta che ciò è avvenuto è stato terribile. Siamo peccatori. E anche la classe dirigente pecca”.

L'effetto della crisi nel suo decorso "breve" ma drastico fa emergere i limiti strutturali e funzionali di tutte le varianti storiche del *Modell Deutschland* che si sono formati nel lungo periodo sino alla sua versione più recente nei termini della *Deutschland AG* ("La società per azioni Germania"). Su questo torneremo sistematicamente nei prossimi paragrafi.

Per ora possiamo anticipare che la crisi sconvolge l'equilibrio complessivo tra le classi dirigenti facendo emergere alla fine - non solo nella percezione dell'opinione pubblica - una forte tensione tra banchieri e politici, come se soltanto essi fossero quelli che contano davvero come classe dirigente e che tra essi sia in atto "la lotta di potere tra i più potenti" (per dirla con il titolo di un articolo dello *Spiegel* della fine di novembre del 2009).

### 2.2.3 Il passaggio dall'analisi descrittiva a quella normativa

Le riflessioni sulle *Eliten* in Germania hanno una storia abbastanza lunga e un andamento contrastato e altalenante a cominciare dagli anni '50 sino agli '80. Con gli anni Novanta si ha un'intensificazione di attenzione ma soprattutto un cambiamento significativo: si abbandona il dibattito di principio, e un po' ideologico, pro o contro l'élite in generale, che si richiama direttamente ai sempre citati autori classici (Mosca, Pareto, Michels). Questi, scrivendo all'inizio del secolo XX, si riferivano principalmente all'élite politica in una società di massa a prescindere dalla formula politica. Oggi l'attenzione si concentra anche sull'élite economica/imprenditoriale e finanziaria all'interno di un sistema politico democratico.

Dal momento che non si mette più in discussione il ruolo delle élite come tali (comunque definite) e la loro insostituibilità nella società contemporanea, il discorso diventa più articolato. Senza contare il fatto che con il passare degli anni la presenza e l'influenza sempre più pervasiva della comunicazione mediatica introduce nuove sensibilità e nuove dimensioni del problema.

Sin tanto che il sistema socio-economico funziona senza particolari difficoltà il discorso sulle élite non assume toni particolarmente drammatici. Le cose cambiano invece quando - come nella congiuntura attuale - le istituzioni politiche ed economiche reagiscono male, perché si sono lasciate sorprendere. Allora lo sguardo si concentra sugli uomini ai vertici, sulle élite cui le istituzioni sono affidate. Alle loro cattive prestazioni viene imputata la *impasse* delle istituzioni.

La messa a fuoco delle élite diventa quindi il segno di una crisi in atto; non si discute più in linea di principio della loro legittimità, ma della loro capacità di "guidare" effettivamente la società - cioè di essere "vere élite". In questo modo nella messa a tema delle élite o dei ceti (gruppi o classi) dirigenti la dimensione analitico-descrittivo si fonde con quella normativa<sup>9</sup>.

9. L'autorevole politico Wolfgang Schäuble, nell'intervista segnalata sopra, alla domanda "Ma una democrazia ha bisogno di élite? Oppure queste minano l'idea dell'eguaglianza?" - Risponde: - Forse, al posto di élite, potremmo dire personalità! Sì, una democrazia ha bisogno di personalità. Al ter-



Non a caso, il termine *Élite* viene dunque usato in due significati: uno descrittivo/fattuale (analitico-sociologico) sinonimo di gruppo necessariamente ristretto che funzionalmente dirige (o dovrebbe dirigere) *de facto* la società. L'altro significato si riferisce alla attesa di consapevolezza del proprio valore e indispensabilità della élite che dotata di "spirito di corpo" si assume (o dovrebbe assumersi) il ruolo/missione di dirigere la società. Va aggiunto che è tipico della *Kultur/Bildung* tradizionale tedesca attendersi comportamenti etici virtuosi dai gruppi dirigenti in nome della responsabilità verso "il bene comune" o "la comunità nazionale"<sup>10</sup>. In questo senso in Germania si parla di *Eli-tenethos*, dove la valenza normativa e valoriale diventa esplicita.

Viene così in primo piano il rapporto tra classe dirigente in senso generale e classe dirigente politica in senso specifico. E quindi appare grave la mancata cooperazione tra la classe politica e i gruppi responsabili dei settori dell'economia e della finanza, o anche la loro semplice reciproca incomprensione. Il rapporto tra le differenti élite - e implicitamente la ridefinizione dei loro ruoli - acquista nuova urgenza. Si pone con forza la questione dell'unità (della convergenza, del consenso interno) tra le élite, ma insieme la loro gerarchizzazione. Nessuno infatti può negare che in un sistema democratico alla fine è l'élite politica a prendere le decisioni rilevanti per la comunità.

Il tutto ha luogo naturalmente sullo sfondo di un sistema democratico che non viene più messo in discussione come complesso di valori e come sistema delle regole.

Questo segnala - ripetiamo - la differenza rispetto ai sopra menzionati autori classici dell'élite che erano sostanzialmente indifferenti alle strutture e formule politiche. Se nell'analisi delle élite dei classici non è messo a tema il rapporto tra élite e democrazia, oggi esso diventa centrale e posto in termini affermativi. Ci si chiede cioè come sono possibili ovvero come si formano "élite democratiche". In particolare, in che senso il gruppo dirigente economico può e deve essere "democratico". Il modello storico corporatista tedesco (nelle sue varianti) è stato costruito e si è inteso consapevolmente in forma compatibile con la democrazia. Che succede se oggi ne viene dichiarato il tramonto ovvero la sua trasformazione?

mine 'Élite' si associa spesso qualcosa di oscuro. Le élite si considerano volentieri qualcosa di speciale. Mi fa arrabbiare quando queste élite politiche, economiche o sociali danno degli impulsi sbagliati. È semplice: chi occupa una posizione più elevata ha anche maggiori responsabilità e deve applicare a se stesso criteri più rigidi. Una personalità riconosce questa maggiore responsabilità e agisce di conseguenza".

10. A tal riguardo nel video *podcast* di Angela Merkel del 28 novembre 2009, la cancelliera, annunciando un nuovo incontro coi rappresentanti di banche e imprese, osserva "da una parte è giusto che le banche agiscano in modo responsabile - proprio questo deve essere l'insegnamento da trarre dalla crisi; dall'altra le banche hanno un compito che riguarda l'intera società: sono fornitrici di servizi per l'economia".



## 2.3 La centralità dei processi di lunga evoluzione

### 2.3.1 La selezione in 'alto' delle élite economiche

Tenendo presenti queste considerazioni di carattere generale, veniamo alla questione del reclutamento dei dirigenti nei settori dell'economia e della finanza. Quando si parla di reclutamento è opportuno tenere distinti aspetti diversi: l'estrazione sociale delle élite, la loro formazione culturale, intellettuale e professionale, le logiche della loro promozione e carriera.

Per quanto attiene l'estrazione sociale è assodato che mentre in politica è consueto che si arrivi ai vertici a partire da condizioni familiari e sociali modeste, nelle organizzazioni economiche è un caso molto raro<sup>11</sup>. Quello economico-bancario è un gruppo tendenzialmente chiuso dal punto di vista sociale.

A questo proposito la crisi non ha mostrato segni di cambiamento. Michael Hartmann ci ha dichiarato: "Dal 1970 studio la composizione di queste élite e da allora non c'è stata nessuna trasformazione di grossa rilevanza. In fondo chi fa parte oggi dell'élite economica deve la propria posizione proprio ai tradizionali schemi di reclutamento, per cui è improbabile che voglia metter mano a questi schemi. Ho spesso a che fare con consulenti aziendali e manager in posizioni elevate e non riesco a riconoscere nessuna modifica degli schemi: la crisi ha fatto sì che quelli che raggiungono queste posizioni di vertice fanno ancora più attenzione che in passato a che i tradizionali percorsi di reclutamento delle élite non vengano modificati"<sup>12</sup>.

Per la verità non mancano giudizi di segno opposto e noi come osservatori esterni ci limitiamo a registrare valutazioni divergenti. Il prof. Jürgen Beyer ad esempio ci ha detto (nell'intervista riportata in Appendice) che ci sono segni di un trend in direzione contraria a favore di manager "generalisti" e con vera esperienza internazionale. Alla nostra domanda quali sono le caratteristiche della nuova élite economica rispetto a quelle della vecchia, risponde: "I percorsi formativi sono cambiati. Si collezionano esperienze all'estero dove vengono insegnati principi di management differenti. Per questo, credo, non sia possibile ridare vita alle vecchie formule e operare un ritorno al passato".

Senza dubbio ci sono stati cambiamenti nelle carriere interne aziendali. Le cosiddette *Kaminkarriere*, i percorsi domestici a binario unico (per cui una volta entrati nel settore tecnico di un'impresa, ad esempio, si era promossi gradualmente a direttore tecnico e infine ad amministratore delegato) tendono a sparire in forza dello sviluppo tecnologico nell'azienda. L'evoluzione della struttura aziendale - da semplice impresa a

11. Si citano solitamente due casi: l'attuale numero uno di Deutsche Telekom René Obermann che è cresciuto in condizioni modeste (la madre lavorava in un teatro, il padre è morto prematuramente); Klaus Kleinfeld, alla guida di Siemens fino al giugno del 2007, proviene da una famiglia operaia di Brema; rimasto orfano del padre a 10 anni, dovette iniziare ben presto a lavorare per contribuire a portare avanti la famiglia.

12. Vedi l'intervista in Appendice. Della stessa opinione, vedremo, è anche Michael Frenkel, rettore della università privata WHU (*Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung*).

gruppo imprenditoriale composto da varie unità, *Konzern* - e la dinamica tipica della grande impresa fanno sì che i manager più bravi diventino rapidamente amministratori di una azienda controllata indipendente, per poi assumere presto una responsabilità di *general management*. Questi cambiamenti tuttavia non implicano criteri di reclutamento sociale diversi dal passato o significative aperture verso manager stranieri con esperienza internazionale. Il numero degli stranieri che riescono a imporsi ai vertici delle società tedesche ristagna a livelli minimi<sup>13</sup>.

Naturalmente si è accentuata l'internazionalizzazione delle nuove generazioni, grazie al fatto che i giovani manager tedeschi vanno all'estero più spesso dei coetanei inglesi, francesi, spagnoli o italiani (almeno così si afferma). Ma si tratta di periodi relativamente brevi, fatti per necessità di curriculum più che in funzione di una vera immersione nell'esperienza in un contesto straniero diverso da quello tedesco (correndo il rischio di essere tagliati fuori dalle promozioni di carriera domestica).

Integriamo quanto detto sin qui, richiamando una ricerca sulla evoluzione delle élite economiche tedesche negli ultimi 45 anni (dal 1960 al 2005) di Saskia Freye, una studiosa del Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung di Colonia, intitolata "*Cambio di guida*" - *Führungswechsel. Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG*<sup>14</sup>. In essa sono individuate alcune costanti della formazione dei manager tedeschi: la prevalenza della preparazione tecnico-scientifica rispetto a quella economico-finanziaria, anche se quest'ultima è presente oggi più frequentemente che non in passato, e la *Hauskarriere* (letteralmente: carriera di casa) come elemento caratteristico del curriculum manageriale. Con il passare degli anni la *Hauskarriere*, pur restando predominante, si è sempre più "allargata": il manager chiamato alla guida di un'azienda non percorre più la sua intera carriera all'interno della stessa azienda ma all'interno del gruppo industriale più ampio (*Konzern*). Se si tiene conto di quanto avveniva in passato, il periodo in cui i manager restano alla guida di un'azienda si è accorciato, col risultato che la competizione per aggiudicarsi lo stesso posto cresce e lo stesso amministratore delegato non è più sicuro di poter restare a lungo al suo posto una volta investito dell'incarico. A tal riguardo una ricerca di Heidrick & Struggles (una società specializzata nella ricerca di dirigenti) diffusa nel settembre del 2009 ha rivelato che dal 2006 è cambiata oltre la metà dei consiglieri di amministrazione delle 30 società del Dax. Non solo, ma i consigli di amministrazione diventano sempre più piccoli (in totale, dal 1998 a oggi, le poltrone sono diminuite da 248 a 185), il che conferma la maggiore concorrenza per aggiudicarsi un posto da top-manager<sup>15</sup>.

13. Nel giugno del 2008 fece molto discutere l'intervista concessa al *Financial Times* dall'austriaco Peter Löscher, numero uno di Siemens (simbolo dell'industria tedesca, presente in oltre 190 Paesi) nella quale affermava: "i nostri 600 manager di punta sono prevalentemente uomini, bianchi e tedeschi. Siamo troppo unidimensionali". Prendendo come riferimento le società del Dax, gli amministratori delegati nati fuori dai confini della Germania sono 7 su 30. Di questi, 4 arrivano da un Paese di lingua tedesca (Austria e Svizzera).

14. Pubblicata da Campus Verlag nel 2009.

15. In base all'analisi di Heidrick & Struggles, inoltre, 16 dei 30 numeri uno del Dax erano già al loro posto all'inizio del 2006; dei 14 amministratori delegati subentrati da allora, 10 non erano esterni, ma facevano già parte dei vertici del gruppo (a conferma della *Hauskarriere* allargata).

Secondo la Freye, i manager tedeschi entrando in contatto con modelli di gestione anglosassone, tendono gradualmente a diventare "generalisti" - cioè non sono più "specialisti" come lo sono stati nel passato. Per misurare la performance della loro azienda danno sempre più peso a dati economico-finanziari, anziché a criteri che tengono conto di fattori sociali o politici allontanandosi in questo modo dal classico modello tedesco corporatista. Da ultimo, a seguito delle privatizzazioni degli ultimi anni cala il numero dei manager con esperienze anche nel settore pubblico. Se nel 1970 un terzo dei presidenti del consiglio di amministrazione aveva esperienza di imprese pubbliche, nel 2005 soltanto un decimo ha ancora tale esperienza. Diventa allora comprensibile l'atteggiamento "impolitico" della nuova classe imprenditoriale che accompagna l'annunciato tramonto del corporatismo tedesco classico e/o la sua riformulazione nella *Deutschland AG*. Su questo torneremo più avanti.

### 2.3.2 I tentativi di 'aprire' maggiormente la *Bildung*

Su questo sfondo va collocata la problematica della *Bildung*, della formazione intellettuale e scientifica ad alto livello (università e istituti omologhi) considerata determinante nella creazione dell'élite. E quindi la creazione di istituzioni *ad hoc*, deputate alla loro formazione "Il modello sociale tedesco delle 'forze dirigenti' (*Führungskräfte*) è determinato da uno stretto collegamento con il sistema dell'insegnamento superiore, una forte concentrazione sulla tecnica e la produzione e una consapevolezza di status mutuata da quello dei funzionari [pubblici] più elevati (*Beamtenschaft*)" - scrive Hermann Kotthoff. "Questo mix di professionismo scientifico, elevata sicurezza professionale e coscienza di status ha fatto del ceto dirigente una formazione più simile ad un "corpo" che ad una categoria del mercato del lavoro. Ma questo modello si trova da anni sotto una forte pressione per cambiare"<sup>16</sup>.

In realtà sembra molto lontano il tempo del legame intimo tra *Beamtenschaft* e *Bildungsbürgertum* ("borghesia della cultura") - orgoglio e tragedia della storia tedesca. Esempio classico di classi dirigenti che attraverso il culto della *Bildung/Kultur* si sono concepite come *Élite* per eccellenza, ma poi si sono dimostrate storicamente incapaci di essere "guida politica" della nazione. Anzi, peggio, hanno dato il loro contributo alla "via speciale" tedesca rispetto ai modelli occidentali che ha portato alla fine alla catastrofe<sup>17</sup>. In questa sede ovviamente non ripercorreremo questo capitolo della storia tedesca e della sua *Kultur* - tipicamente contrapposta ma combinata con la *Zivilisation*

16. "La pressione non deriva primariamente da una costrizione strutturale verso l'americanizzazione del sistema a seguito della crescente internazionalizzazione dell'economia e l'allineamento al principio del *shareholder-value*. La pressione viene dall'interno" così Hermann Kotthoff, *Führungskräfte: Vom Privatbeamten zum Wissensarbeiter in Deutschlands Eliten im Wandel*, cit. p. 406.

17. Anche se il dibattito storiografico sulle responsabilità storiche della *Beamtenschaft* e del *Bürgertum* non è ancora concluso. Cfr. Jürgen Kocka, *Bürgertum und Sonderweg* in Peter Lundgreen (a cura), *Sozial- und Kulturgeschichte des Bürgertums*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2001, pp. 93-110.

tecnico-scientifica - e la sua ambizione di interpretare "lo spirito della comunità nazionale". Anzi misureremo tutto lo sforzo di allontanamento da quella combinazione.

La congiuntura politica e culturale è oggi radicalmente mutata e l'evocazione della *Bildung/Kultur* vale solo per la messa a fuoco del rapporto necessario tra creazione di élite responsabili e sistema educativo nazionale, in particolare quello degli studi superiori nelle università tedesche.

L'iniziativa del governo tedesco nel gennaio 2004 di creare università statali di élite ha aperto una discussione che non accenna a diminuire. La Germania è decisa a percorrere questa strada nonostante l'obiezione sempre sollevata che è illusorio pensare di poter competere, in un lasso di tempo di una decina d'anni, con le grandi università americane Harvard o Stanford. Occorre fare i conti con l'abitudine connaturata nel sistema americano dell'interscambio tra posizioni accademiche ed extra-accademiche, per cui uomini e donne con differenti esperienze - in politica, in economia e nel settore scientifico - si incontrano e si scambiano i ruoli. In effetti in Germania il passaggio dalla politica all'economia è un sentiero tradizionalmente poco battuto, con alcune significative eccezioni<sup>18</sup>. Senza parlare della intensa internazionalizzazione di insegnanti e di allievi che caratterizza le istituzioni americane a differenza di quella tedesche.

In tema di *Bildung* universitaria e di mutato background culturale c'è un altro indicatore che può contribuire a spiegare i mutati rapporti tra mondo dei manager e mondo politico: è il sensibile calo del numero di manager con formazione giuridica. Se ancora nel 1990 un terzo dei presidenti dei Consigli di amministrazione aveva studiato diritto, nel 2005 era sceso ad un decimo. È il segnale evidente che presso le élite economiche la formazione giuridica perde rilevanza. L'effetto più diretto è il venir meno della sensibilità dei manager per tutto ciò che attiene alla sfera statuale, con conseguenze immediate anche sulla loro visione del ruolo sociale e politico dell'impresa economica.

In questo contesto è diventato rituale in Germania il lamento sull'assenza della tradizione delle *Grandes Ecoles* francesi, dei *College d'élite* anglosassoni o di altre istituzioni analoghe statunitensi - anche se si stanno facendo notevoli sforzi per andare in questa direzione. In questo campo ci sono state concorrenti iniziative statali e private attive non solo nei settori economico e tecnico-scientifico (*Bucerius Law School* ad Amburgo, *Hertie School of Governance* a Berlino, *Otto Beisheim School of Management*, *European Business School* - per fare qualche nome).

Abbiamo chiesto al prof. Michael Frenkel, rettore dell'università privata WHU (*Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung* - *Otto Beisheim School of Management*) cosa pensi di tale situazione. "Beh, la WHU la si può paragonare ad una *Grande Ecole* - ci ha risposto<sup>19</sup> - A differenza di questa, però, da noi è possibile conseguire

18. Il caso più noto è probabilmente quello di Werner Müller, ministro federale dell'Economia tra il 1998 e il 2002, poi presidente del consiglio di sorveglianza di RAG AG (da cui nascerà il gruppo della chimica e dell'energia Evonik) e oggi a capo del consiglio di sorveglianza di Deutsche Bank.

19. Si veda l'intervista in Appendice.

il dottorato e l'abilitazione all'insegnamento. Noi poi veniamo finanziati in modo diverso e, in media, siamo probabilmente più orientati alla ricerca". A proposito delle università di élite - prosegue - "trovo giusto che, per quanto riguarda le facoltà scientifiche, si incentivino determinati settori, ma trovo problematico che lo Stato decida in una commissione quali sono le università di élite. Penso che sia il mercato a mostrare quali debbano essere".

Da queste e altre dichiarazioni risulta evidente come la creazione in Germania di istituzioni formative di élite - pubbliche o private - sia il tentativo di creare scuole orientate secondo criteri diversi rispetto agli standard tradizionali, anche per valorizzare "il capitale umano" non utilizzato, contrastando e interrompendo il *brain drain* verso l'estero. Ma, al di là di questo, è significativo che alla luce della recente crisi economico-finanziaria siano entrati a far parte dei programmi di studio di queste istituzioni temi come l'etica della responsabilità, prima trascurata. È un segnale di una mutata sensibilità collettiva. Anche il presidente della *European Business School* Christopher Jahns ammette che finora le *business school* hanno trascurato l'aspetto etico nei loro piani di studio ("Le cause della crisi economica e finanziaria sono da far risalire non tanto ad errori professionali quanto soprattutto a comportamenti umani sbagliati - a cupidigia, a mancanza di misura e di responsabilità. *Business Schools* come la nostra formano le future classi dirigenti, ma abbiamo commesso degli errori, avendo trascurato le esigenze etiche. In questo almeno indirettamente siamo corresponsabili della crisi e colpevoli delle sue conseguenze. Dobbiamo trarne le conseguenze")<sup>20</sup>.

Ma tutto questo - ci chiediamo - avrà a breve/medio termine conseguenze anche sulla composizione delle élite? No - ci risponde Michael Frenkel. "La memoria delle persone è troppo corta. Non penso che cambierà qualcosa di sostanziale, non credo che le persone ai vertici delle società o le élite politiche arriveranno ora da settori e ambienti completamente diversi. Semmai quelli che vogliono salire in alto dovranno dimostrare che possono presentare anche altre qualità. Credo che assisteremo nelle varie aziende a una crescita dell'attenzione verso fattori di responsabilità, un'azienda viene punita dal mercato se i suoi manager agiscono in modo irresponsabile".

### 2.3.3 Le élite degli 'esperti'

Non si può parlare di élite senza includervi gli istituti, i centri di ricerca o fondazioni i cui membri, influenzano o tentano di influenzare in modo diretto il dibattito politico ed economico tedesco. Potremmo chiamarla la élite degli esperti.

Il principale di questi soggetti è il *Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*, cioè il "Comitato di esperti per la valutazione dei trend economici", meglio noto come "Consiglio dei saggi" o, più semplicemente, "Cinque saggi". Si tratta di una commissione indipendente istituita da una legge del 1963,

20. Intervista su *WirtschaftsWoche* (Nr. 52 del 21.12.2009).

il cui compito è quello di condurre studi a cadenza regolare sulla situazione economica della Germania. I cinque esperti<sup>21</sup> sono nominati dal presidente federale su proposta del governo e restano in carica cinque anni. La particolarità del comitato sta nella risonanza che i suoi rapporti annuali, presentati a metà novembre e consegnati personalmente al cancelliere federale, trovano sia nel dibattito giornalistico, sia in quello politico. I contenuti dello studio diffuso il 13 novembre 2009, ad esempio, sono stati scelti dalla *Süddeutsche Zeitung* come notizia d'apertura. Il risultato della ricerca era ed è piuttosto pesante. I cinque saggi infatti scrivono che le promesse di tagli fiscali fatte dal governo federale "non sono serie". Tale giudizio ha dominato per giorni la discussione politica e ha portato anche la cancelliera Angela Merkel a prendere posizione per respingere le critiche.

Altrettanto influente è l'*ifo*, un istituto economico di Monaco di Baviera. Occupa uno spazio fisso nel dibattito economico-finanziario tedesco grazie all'*ifo Geschäftsklima*, un indice sulla fiducia delle imprese in Germania diffuso a cadenza mensile, che nel frattempo è diventato il più noto indicatore delle tendenze in atto nell'economia tedesca. Secondo uno studio citato nel 2007 dal quotidiano *Handelsblatt* l'*ifo* è il *think tank* economico tedesco più attivo e più citato nelle pubblicazioni specializzate. Rientra inoltre tra gli otto istituti che due volte all'anno (in primavera e in autunno) sviluppano una previsione congiunturale in comune<sup>22</sup>, un misto tra stima economica classica e presa di posizione sugli attuali temi di discussione, con precise raccomandazioni ai decisori politici.

Un altro istituto che è riuscito a ritagliarsi ampio spazio in Germania e all'estero sviluppando un proprio indice è lo *Zew* (*Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung*, Centro per la ricerca economica europea), che diffonde un indicatore sulla fiducia degli investitori finanziari citato spesso anche sulla stampa italiana.

Resta infine da citare il caso delle fondazioni tedesche, intese non solo come piattaforma di discussione, ma anche come soggetti capaci di influire sulle élite politiche. In questa sede non ci soffermeremo sulle fondazioni vicine ai partiti politici. Citiamo soltanto la *Bertelsmann Stiftung*, che controlla circa il 77% della casa editrice Bertelsmann. Fondata nel 1977 da Reinhard Mohn, la fondazione<sup>23</sup> è riuscita col tempo a stringere ottimi rapporti con i politici, a livello internazionale, nazionale e regionale, col mondo economico, della cultura e dei media e a lanciare iniziative in comune con la politica.

21. Attualmente si tratta degli economisti Wolfgang Franz (presidente), Peter Bofinger, Christoph M. Schmidt, Beatrice Weder di Mauro e Wolfgang Wiegand.

22. Assieme all'*ifo*, che collabora in questo caso con l'istituto KOF di Zurigo, ci sono l'istituto economico IFW di Kiel, l'IWH di Halle (in cooperazione con l'istituto IMK e l'istituto austriaco Wifo) e l'RWI di Essen (insieme all'istituto austriaco IHS).

23. Nel comitato di sorveglianza della Bertelsmann Stiftung siedono tra gli altri il direttore generale di Nestlé Werner J. Bauer, il numero uno del gruppo energetico E.ON Wulf H. Bernotat, il direttore del Goethe Institut Klaus-Dieter Lehmann e l'ex cancelliere austriaco Wolfgang Schüssel.

### 2.3.4 Un rapporto di tensione tra politici e manager

Al di là del problema degli istituti di ricerca e quelli di formazione in senso stretto delle classi dirigenti, in Germania si attira l'attenzione sulla assenza di luoghi privati e pubblici dove le élite accademiche, imprenditoriali e politiche possano incontrarsi e interagire. È costante il richiamo positivo all'esperienza dei Paesi occidentali considerati modelli da imitare. In Gran Bretagna, ad esempio, alti banchieri e politici di primo piano frequentano (si dice) gli stessi locali e club. Londra è la capitale politica ed economica. In Germania invece i centri della politica e dell'economia non coincidono. La politica nazionale è fatta a Berlino, una città dove non ha sede neppure una delle grandi imprese Dax30 ma che in compenso ospita il numero più alto di assistiti (fruitori del sussidio cosiddetto Hartz-IV). I signori della finanza risiedono e fanno società a Francoforte, i grandi capitani d'industria stanno nel Nordrhein-Westfalen, nel Baden-Württemberg o in Baviera. È tipico della Germania il policentrismo delle sedi economico-finanziarie: Francoforte è il centro finanziario, Monaco di Baviera il centro delle assicurazioni, Stoccarda è il cuore dell'industria automobilistica, e poi ci sono ancora Amburgo e la Ruhr. E il centro politico è la lontana Berlino.

Questa analisi è riproposta dalla rivista *WirtschaftsWoche* (Nr. 33, 10.8.2009) in un suo "viaggio tra le élite dell'economia", qualche settimana prima delle elezioni del settembre 2009 che avrebbero posto fine all'esperienza politica della *Grosse Koalition* e disegnato un nuovo quadro politico generale. "Manager e politici non sono mai stati tanto estranei come oggi. La campagna elettorale diventa una resa dei conti con i consigli di amministrazione". "Ci muoviamo in due mondi totalmente differenti" - avrebbe detto la cancelliera Merkel. Il rapporto conflittuale tra politica ed economia sta diventando il tema della campagna elettorale. Il ministro socialdemocratico delle finanze, Peer Steinbrück, accusa alcuni consigli di amministrazione e taluni manager di non aver sentito la gravità del colpo subito dall'economia. Sono loro i responsabili del decrescente consenso al "nostro sistema economico". Non meno esplicita è la cancelliera che accusa "Wall Street e la City of London di dettare come si guadagna denaro ma sono gli altri alla fine a pagarne le spese".

Si tratta solo di retorica elettorale - ci chiediamo noi osservatori - o di qualcosa di più profondo?

In termini politici, alla luce dell'esito elettorale (che la rivista non ha previsto) si può dire in effetti che il risentimento contro la gestione dell'economia in generale (in qualche caso contro "il capitalismo" *tout court*) ha premiato il partito di opposizione intransigente, la *Linke*. La semplice rivendicazione del "primato della politica", la denuncia della "mancanza di senso di responsabilità dell'economia" o "la volontà di impegnare tramite la legge le classi dirigenti al bene comune" non hanno favorito la SPD, che ha registrato il suo peggior risultato elettorale del dopoguerra.

Ma non è questa la sede per un bilancio delle elezioni tedesche che hanno visto l'affermazione del partito liberale con i suoi programmi di alleggerimento fiscale e di riduzione degli impegni dello Stato sociale. Programmi - per altro - ancora tutti da imple-



mentare ad alcuni mesi dalla costituzione del governo. In compenso la tensione tra politici e manager, in particolare i banchieri non accenna a diminuire.

In realtà attorno al tema del raffreddamento o dell'estraneazione tra le élite non mancano segni contraddittori. Non sempre la personalizzazione giornalistica (tipico il contrasto tra la cancelliera Merkel e il numero uno della *Deutsche Bank* Josef Ackermann) aiuta a capire. Per quanto riguarda i contatti diretti, è stato osservato che proprio da quando il governo risiede a Berlino, non più a Bonn, i rappresentanti delle grandi imprese possono avere un accesso più immediato all'esecutivo ed entrare in contatto con il vasto mondo dei politici e dei giornalisti che risiedono in gran numero nella capitale. Si tratta del classico lavoro di lobbies che favorisce comunque rapporti più stretti tra politica ed economia.

Ma i giudizi rimangono discordanti. Diamo alcuni esempi: il presidente del Consiglio di sorveglianza della Commerzbank, Kaus-Peter Müller, parla senz'altro di una crescente estraneazione tra politici e manager<sup>24</sup>. I rappresentanti dell'economia - dice - conoscono molto poco il funzionamento dei processi parlamentari mentre i politici prendono in scarsa considerazione le questioni economiche. In un momento di crisi sotto la pressione di azionisti e lavoratori preoccupati scaricano volentieri la responsabilità su banchieri e imprenditori. "Trovo deplorabile che in un Paese che si riconosce nell'economia sociale di mercato, si dia inizio ad una discussione di principio sul capitalismo".

Quando nel novembre 2009 l'OCSE annuncia per la Germania la previsione di un incremento del PIL dell'1,6% nel 2010 e dell'1,9% nel 2011, l'imprenditore bavarese Erich Sixt ad un incontro organizzato dal giornale *Süddeutsche Zeitung* proprio sul tema della *Führung*/dirigenza dichiara, raccogliendo l'approvazione dei presenti, che "la politica adesso dovrebbe semplicemente lasciarci in pace per quattro anni e non fare nessuna legge". Dopo le azioni di salvataggio compiute durante la crisi la politica dovrebbe di nuovo ritirarsi e limitarsi a migliorare le condizioni generali abbassando le tasse, attuando coerenti misure di risparmio, e limitando la burocrazia (*Süddeutsche Zeitung*, 21.11.2009). Ma in quello stesso incontro la cancelliera Merkel avanza una considerazione che merita di essere riportata "Come politici ci troviamo in una situazione per niente facile. Da un lato non siamo esperti di finanza. Così in ogni questione che riguarda la regolamentazione ci si può dire senza grande offesa: 'Voi state sbagliando e vi mostreremo subito come dobbiamo affrontare il tutto ecc.'. D'altro lato abbiamo imparato che ascoltare sempre le banche non porta affatto bene, altrimenti non ci sarebbe dovuta essere la crisi. Tutte le prese di posizione che abbiamo espresso negli anni passati sono state respinte con un sorrisetto e la sentenza 'non parlate di cose di cui non avete idea!'. È davvero una situazione seria". Il giorno dopo interviene il ministro delle finanze Wolfgang Schäuble (CDU) che osserva con preoccupazione che dopo il crash dei mercati finanziari è di nuovo in marcia l'avidità di guadagno nei settori finanziari (*Bild am Sonntag*, 22.11.2009). Ad approfondire il solco ci sarebbe la scarsa disponi-

24. Vedi l'intervista nella rivista *WirtschaftsWoche* (Nr. 33, 10.8.2009).



bilità dei banchieri - anche tedeschi - ad ammettere i propri errori, accusa mossa non solo dai politici, ma anche da gran parte dei media nazionali<sup>25</sup>.

Di fronte a queste polemiche, l'analista Hartmann non drammatizza, tanto meno le imputa ad una perdita di contatto diretto tra politici e manager. "Se si considera l'evoluzione degli ultimi 15 anni si nota che le élite economiche dispongono di molti più contatti diretti coi ministeri rispetto al passato. Guardiamo la cancelliera: ha incontri regolari con donne in posizioni di leadership come Liz Mohn o Friede Springer, ma anche con persone come Josef Ackermann. Questi contatti sono notevolmente cresciuti: tutto ciò non c'era né sotto Helmut Kohl, né sotto Helmut Schmidt, Willy Brandt o Ludwig Erhard. È un'evoluzione iniziata con Gerhard Schröder e che da allora si è rafforzata molto"<sup>26</sup>.

### 2.3.5 La vicenda Opel come caso esemplare del nesso tra politica e impresa

Prima di riprendere considerazioni di carattere generale, è opportuno soffermarci sulla vicenda Opel che ci consente di verificare alcuni dei meccanismi di interazione tra le élite descritti nelle pagine precedenti. La vicenda della casa automobilistica tedesca ha messo a nudo, più di qualunque altro episodio precedente, il tentativo della politica di influenzare in modo determinante le scelte dei responsabili diretti dell'impresa economica.

In Germania il principio secondo cui lo Stato dovrebbe fissare le condizioni-quadro del sistema economico, limitando per quanto possibile gli interventi diretti a sostegno di un settore o di una singola azienda, siano essi sotto forma di sovvenzioni o di partecipazioni nel capitale societario, è sintetizzato nell'assunto: *Der Staat ist nicht der bessere Unternehmer* ("Lo Stato non è il migliore degli imprenditori"). Tale principio è condiviso da tutte le maggiori forze politiche, dai cristiano-democratici della Cdu ai liberali della Fdp, fino ai socialdemocratici della Spd. Ma nell'episodio della Opel, registrato nella congiuntura economica peggiore della Germania nel dopoguerra, questo assunto è stato accantonato.

I problemi di Opel<sup>27</sup> iniziano assai prima dell'ultima crisi economico-finanziaria: dai primi anni Novanta una politica dei modelli sbagliata, i frequenti cambi al vertice, l'in-

25. L'"ammissione di colpa" più diretta arriva alla fine di novembre del 2009, quando l'ex numero uno di Dresdner Bank Herbert Walter dichiara in un'intervista a Focus Money (Nr. 49, 25.11.2009): "abbiamo chiaramente fallito, era evidente da sempre che il party non poteva continuare in eterno". Sei mesi prima Walter aveva rinunciato a 3,6 milioni di Euro di buonuscita dopo essere stato duramente criticato da politici e media, che ricordavano come Dresdner Bank avesse registrato nel 2008 perdite superiori ai sei miliardi.

26. Nell'intervista in Appendice. La citata Liz Mohn è vice presidente del consiglio di sorveglianza del gruppo editoriale Bertelsmann; Friede Springer è azionista di maggioranza dell'editore Springer (lo stesso che pubblica il giornale più venduto in Europa, *la Bild*).

27. La Adam Opel GmbH, fondata nel 1862 come società di macchine da cucire e riconvertita alla produzione di vetture nel 1899, occupa da sempre un posto particolare all'interno dell'industria automobilistica tedesca. Grazie a modelli di successo come la Kapitän, il marchio di Rüsselsheim (una città nel Land occidentale dell'Assia) è diventato negli anni Cinquanta e Sessanta uno dei simboli del miracolo economico tedesco. Ancora oggi tale valore affettivo non è del tutto scomparso, nono-

vio di manager direttamente da Detroit con scarse conoscenze del mercato europeo, i problemi di qualità provocati dalle drastiche misure di risparmio imposte da GM e le difficoltà della casa-madre statunitense hanno provocato un lento declino del marchio<sup>28</sup>. È in questo quadro che si inserisce la crisi economico-finanziaria. Il 14 novembre 2008 la società tedesca chiede una garanzia pubblica al governo federale. Parallelamente la casa-madre General Motors entra in gravi difficoltà, dopo aver registrato nel 2008 perdite per circa 30 miliardi di dollari.

L'esplosione del "caso Opel" spinge la politica a reagire con un comportamento che suscita un severo giudizio negativo dei "Cinque saggi" (il più importante organo consultivo indipendente del governo federale in materia economica, di cui abbiamo parlato sopra) che nel loro rapporto 2009/2010 scrivono: «lo Stato ha rinunciato completamente al suo ruolo di attore imparziale, tentando di salvare in modo mirato una singola azienda; le distorsioni della concorrenza e il peso scaricato sui contribuenti legati a questi tentativi di salvataggio non sono giustificabili». Questo giudizio sintetizza quanto abbiamo anticipato a fronte dell'incerto futuro del marchio di Rüsselsheim, la politica, lo Stato è sceso direttamente in campo, influenzando in modo decisivo l'agire economico.

stante i problemi di qualità (e di immagine) incontrati dall'inizio degli anni Novanta a seguito di una rigida politica di risparmi sui costi. "Persino i tedeschi che non guiderebbero mai una Opel non riescono a immaginare la Germania senza di lei", commentava il settimanale *Der Spiegel* nel febbraio del 2009. Eppure Opel è la meno tedesca delle case automobilistiche con sede in Germania. Nel lontano 1929, sotto la pressione della crisi economica mondiale, quello che era allora il più grande produttore automobilistico tedesco (nel 1928 la quota di mercato di Opel in Germania era del 37,5%) venne venduto interamente al gruppo statunitense General Motors. Da quel momento Opel è controllata al 100% da una società non tedesca, una differenza sostanziale rispetto agli altri marchi in Germania. Volkswagen AG, il maggior gruppo dell'auto in Europa (che gestisce dieci marchi - Volkswagen, Audi, Skoda, Bentley, Seat, Lamborghini, Bugatti, Scania, Volkswagen Nutzfahrzeuge (Veicoli commerciali) e Porsche - a cui si aggiungono importanti partecipazioni in MAN - 30% - e Suzuki - 19,9%), è controllata al 50% dalle famiglie Porsche e Piëch; altri importanti azionisti sono il Land della Bassa Sassonia, col 20%, e l'emirato del Qatar, con quasi il 7%; BMW ha come azionista di maggioranza la famiglia Quandt (con circa il 46,7% delle azioni). Un caso a parte è quello di Daimler (la casa-madre di Mercedes), che presenta un azionariato molto diffuso. A tal riguardo è interessante notare, con riferimento a quanto illustrato in precedenza parlando della Deutschland AG, come Daimler sia stata a lungo protetta da acquisizioni ostili da Deutsche Bank, che, oltre a controllare una partecipazione azionaria, ha espresso per generazioni il capo del consiglio di sorveglianza di Daimler. Lo scorso 29 ottobre Deutsche Bank ha annunciato di aver venduto anche l'ultimo pacchetto azionario in Daimler, portando la stampa tedesca a parlare della fine di un'epoca.

Essendo la controllata di un gruppo statunitense, inoltre, Opel ha tradizionalmente intrattenuto coi politici di Berlino dei rapporti meno stretti rispetto a società come Daimler o Volkswagen.

Dal punto di vista operativo, Opel costituisce il perno di GM Europe, la divisione europea di General Motors. Opel e il marchio inglese Vauxhall, insieme, hanno 48.000 dipendenti, di cui 24.300 in Germania. Stabilimenti produttivi sono presenti in Germania (Bochum, Eisenach, Kaiserslautern e Rüsselsheim), Belgio (Anversa), Gran Bretagna (Ellesmere Port e Luton), Spagna (Saragozza), Polonia (Gliwice), Austria (Aspern) e Ungheria (Szeged).

28. Negli ultimi quindici anni la quota di mercato di Opel in Germania è scesa da oltre il 17% a circa il 9%, con una sensibile ripresa nella prima metà del 2009, dovuta in parte agli incentivi alla rottamazione decisi dal governo tedesco, in parte al lancio di alcuni modelli di successo, come la Opel *Insignia*.

Questa forma di intervento non è nuova nella storia recente della Repubblica federale. «Simili azioni di salvataggio rientrano un po' nella tradizione del vecchio modello tedesco, nel quale erano del tutto usuali. Stupisce piuttosto che negli USA o in Gran Bretagna lo Stato sia intervenuto, per la Germania non è poi così sorprendente», ci ha dichiarato Jürgen Beyer (vedi l'intervista in Appendice). Guardando al passato si scoprono diversi tentativi dell'élite politica di decidere i destini di un'azienda. Nel novembre del 1999, ad esempio, l'ex cancelliere socialdemocratico Gerhard Schröder salvò dall'insolvenza il secondo gruppo edile tedesco Holzmann con una garanzia pubblica da 250 milioni di marchi su un credito concesso dalle banche, ma dovette arrendersi tre anni dopo, quando Holzmann fu costretta a dichiarare fallimento. Tra la fine del 2005 e l'inizio del 2006 l'allora governatore della Baviera, il cristiano-sociale Edmund Stoiber, provò attivamente a impedire la chiusura dello stabilimento della AEG gestito dalla svedese Electrolux a Norimberga, ma senza successo. Volendo restare invece nel campo automobilistico, si può analizzare quanto la decisione del governo tedesco di non cancellare la cosiddetta "Legge VW" abbia influito sulla fallita scalata di Porsche a Volkswagen<sup>29</sup>. Il settore in cui l'intervento della politica tedesca nell'agire economico assume il carattere più sistematico - con tutte le conseguenze che ne derivano - è però quello delle *Landesbanken*, le sette banche pubbliche regionali presenti in Germania. Nonostante le enormi perdite da esse registrate, i *Länder*, che detengono quote di partecipazione diretta<sup>30</sup>, si oppongono con decisione, per ragioni di prestigio e influenza, all'ipotesi di una fusione tra gli istituti.

Il caso Opel, per altro, ha una dinamica propria. Sin dall'inizio l'intera vicenda si sviluppa su due livelli: il primo prettamente economico, il secondo politico. Quest'ultimo livello è diventato col passare delle settimane predominante. La spiegazione è semplice: la richiesta da parte di Opel di aiuti pubblici giunge a pochi mesi dalle elezioni federali del 27 settembre 2009. Il caso offre insomma la possibilità di intercettare consenso. E l'élite politica coglie tempestivamente tale possibilità<sup>31</sup>. Così gli strumenti di sal-

29. Il tentativo di Porsche di acquisire il controllo del gruppo Volkswagen è saltato in ultima istanza per ragioni economico-finanziarie, determinate però anche da una precisa scelta politica. La decisione prima del governo tedesco e poi della Commissione europea di conservare la cosiddetta "Legge VW", che assegna al Land della Bassa Sassonia un potere di veto su tutte le questioni più importanti all'interno di Volkswagen, ha segnato di fatto il fallimento dei piani di Porsche. Il costruttore di Stoccarda non è riuscito così a salire - come sperava - al 75% di Volkswagen, una quota che gli avrebbe consentito di avere accesso alle casse di VW e di finanziare così parte della scalata. Il 23 settembre del 2008 la stessa cancelliera Merkel si presentò a Wolfsburg - quartier generale di VW - per annunciare davanti a 15.000 dipendenti che «la Legge VW ci sarà anche in futuro».

30. Il Land del Baden-Württemberg, ad esempio, controlla circa il 20% della più grande Landesbank tedesca, la LBBW. Nel consiglio di amministrazione dell'istituto siedono, tra gli altri, il nuovo governatore regionale in pectore Stefan Mappus e i ministri regionali delle Finanze (Willi Stächele), della Giustizia (Ulrich Goll) e degli Affari federali ed europei (Wolfgang Reinhart).

31. L'influenza dell'appuntamento elettorale sul comportamento della classe politica andrebbe inquadrato meglio, visto che il tentativo della Germania di salvare Opel si intensifica sì a ridosso del voto del 27 settembre 2009, ma non nasce certo nelle settimane immediatamente precedenti la consultazione elettorale. Il 14 novembre 2008 Opel chiede una garanzia pubblica; nel giro di 24 ore i quattro governatori dei Länder coinvolti si dichiarano pronti a concedere aiuti, il cancelliere Ange-

vataggio del marchio tedesco non vengono discussi e decisi a Rüsselsheim, bensì a Berlino. È il governo federale e non il management della Opel a trovare la soluzione per evitare che l'insolvenza dichiarata da General Motors il primo giugno del 2009 coinvolga anche la controllata tedesca: spostare temporaneamente il 65% di Opel in un trust, nell'attesa di trovare un nuovo investitore che subentri a GM. In questa sede sarà utile notare che due componenti del trust sono espressi da General Motors, uno dal governo tedesco e uno dai Länder che ospitano stabilimenti Opel (Assia, Renania-Palatinato, Turingia e Nordreno-Vestfalia); il responsabile del trust è il presidente della Camera di commercio statunitense in Germania. Altrettanto interessante sarà qui ricordare che il prestito-ponte da 1,5 miliardi accordato dal governo e dai Länder a Opel alla fine di maggio del 2009 è stato messo a disposizione da un consorzio di banche coordinato dall'istituto a controllo statale KfW<sup>32</sup>.

L'intervento più evidente dell'élite politica si consuma però nell'indicazione diretta di uno specifico acquirente. In primavera i soggetti interessati a Opel sono quattro: Fiat, il costruttore cinese Baic, il fondo belga RHJ e un consorzio composto dal fornitore austro-canadese Magna e dall'istituto russo Sberbank. Sin dall'inizio l'élite politica sostiene l'offerta di un investitore, Magna, anche con azioni concrete<sup>33</sup>. «La decisione di escludere categoricamente un'insolvenza e di fissarsi su un unico investitore - decisione difficile da giustificare dal punto di vista economico - ha fortemente indebolito dal principio la posizione negoziale dello Stato», scrivono i "Cinque saggi" nel loro rapporto.

La scelta di General Motors di non vendere più Opel, al termine di un anno di trattative, ha certamente delle ragioni economico-strategiche (la rapida uscita di GM dalla procedura di insolvenza ha rafforzato quei membri del consiglio di amministrazione del gruppo statunitense contrari a cedere il marchio più importante della propria divisione europea); tuttavia l'élite politica ha influenzato in modo determinante tale esito<sup>34</sup>.

la Merkel annuncia un vertice straordinario sulla vicenda e il ministro degli Esteri e allora candidato cancelliere della Spd Frank-Walter Steinmeier convoca i sindacati dell'auto perché, spiega, «non lasceremo da soli i dipendenti dell'industria automobilistica in questa situazione difficile». È però vero che, in seguito, l'approssimarsi delle elezioni ha fatto sì che anche un partito come la Cdu di Angela Merkel, inizialmente scettico sull'ipotesi di aiuti statali e sulla scelta di uno specifico acquirente (Magna), cambiasse posizione per non perdere terreno rispetto alla Spd.

32. Del consorzio fa parte anche Commerzbank, istituto di cui lo Stato tedesco controlla il 25% più un'azione.
33. Il 15 luglio, ad esempio, un portavoce del governo tedesco spiega che i 4,5 miliardi di Euro di garanzie pubbliche promesse fino ad allora valgono soltanto nel caso di una vendita di Opel a Magna.
34. Il fallimento della vendita viene siglata a Detroit, ma sulla base dei segnali arrivati da Bruxelles e Berlino. Sospettando che gli aiuti promessi dalla Germania a Opel fossero legati alla scelta di uno specifico investitore, cioè Magna (un comportamento contrario alle norme comunitarie), il 16 ottobre 2009 l'allora Commissario europeo alla Concorrenza Neelie Kroes scrisse al governo tedesco, invitandolo a dare a General Motors la possibilità di riconsiderare il risultato delle trattative. Secondo il settimanale *Der Spiegel* (Nr. 46, 09.11.2009), il ministro dell'Economia tedesco, Karl-Theodor zu Guttenberg, inviò dunque a GM una lettera che si sarebbe rivelata poi decisiva. Il governo federale, avrebbe scritto zu Guttenberg, è pronto a sostenere l'investitore scelto da GM, "indipendentemente dalla sua identità". I vertici del gruppo statunitense avrebbero interpretato questa formulazione come una promessa di aiuti alla stessa GM, in caso di mancata vendita.

L'analisi del comportamento dell'élite tedesca di fronte al caso Opel sarebbe incompleta se non ci si soffermasse infine sul ruolo dei sindacati. In questa sede constatiamo che la mancata vendita di Opel al consorzio Magna-Sberbank segna il fallimento di una doppia strategia: quella della politica ma anche quella del sindacato tedesco. Per i rappresentanti dei lavoratori si tratta di una doppia sconfitta, in quanto non riescono a imporre le due principali richieste portate al tavolo delle trattative: allentare per quanto possibile i rapporti di Opel con General Motors, il gruppo che, secondo i sindacati, è responsabile delle difficoltà economiche del marchio tedesco a causa di una prolungata politica di risparmi sui costi; e cedere poi la maggioranza di Opel a Magna e Sberbank. Per i sindacati il consorzio austro-russo-canadese è quello, tra gli investitori in campo, che assicura il minor taglio di posti di lavoro.

In questo contesto si colloca la vicenda legata all'interesse della Fiat di entrare nel gioco. Il 23 aprile 2009 il sito del settimanale Der Spiegel rivela che il gruppo italiano è interessato all'acquisizione di Opel. Il capo del consiglio di fabbrica (cioè del sindacato interno) del costruttore tedesco Klaus Franz spiega allo Spiegel di essere contrario, in quanto teme "un taglio drammatico ai posti di lavoro e chiusure di stabilimenti in Germania". Poco dopo anche il sindacato IG Metall diffonde una nota per annunciare la propria contrarietà.

Alla fine di maggio Fiat annuncia l'uscita di scena dalle trattative. Dietro tale decisione ci sono varie ragioni economiche, dai rischi, definiti "inusuali", di un negoziato in cui General Motors presenta sempre nuove richieste economiche, fino ai dubbi di GM verso il gruppo torinese<sup>35</sup>. Fiat, però, sconta in Germania anche il fronte contrario dei sindacati, guidato da Klaus Franz. "Senza e contro Klaus Franz non succedeva niente in Opel in passato e non succederà niente in futuro", scriveva nel dicembre del 2009 il mensile economico manager magazine<sup>36</sup>. Franz - che sulla stampa tedesca viene definito "Mister Opel", "il boss segreto" o "il vero numero uno di Opel" - ha ricoperto una parte centrale nelle trattative di vendita. Il sindacalista ha mantenuto ottimi contatti con la cancelleria federale e i governatori regionali, ha contribuito a disegnare un modello di partecipazione diretta dei dipendenti alla "Nuova Opel"<sup>37</sup> e ha influito in modo decisivo sulla scelta dell'investitore a cui cedere la maggioranza del marchio tedesco, manovrando contro i piani di Fiat e intrecciando rapporti coi vertici di Magna. Il cambio di strategia di General Motors segna alla fine la sconfitta della linea dell'élite sindacale. Il risultato collaterale lo spiega Michael Hartmann nell'intervista in appendice: «le élite sindacali non giocano al momento nessun ruolo rilevante e lo si vede nel caso di Opel. Per un certo tempo il capo del consiglio di fabbrica di Opel è stato su tutti i media, ora che si tratta di prendere le decisioni vere è rimasto tagliato fuori».

35. General Motors teme di cedere alla concorrenza l'accesso a importanti tecnologie, visto che ad aprile Fiat si era già assicurata il controllo della statunitense Chrysler.

36. *Manager magazine*, Nr. 12/2009, Dicembre 2009.

37. In caso di acquisizione di Opel da parte di Magna i sindacati erano pronti a rinunce salariali pari a 265 milioni di Euro l'anno, in cambio di una quota del 10% nella nuova società.

## 2.4 Una mutazione del “modello” tedesco da interpretare

### 2.4.1 *Modell Deutschland, Deutschland AG, Konsensdemokratie ed Elitenkonsens in logoramento*

Dobbiamo ora ulteriormente approfondire la questione delle classi dirigenti sullo sfondo del *sistema-Germania* come tale. Dobbiamo affrontare la complessa problematica generale contenuta nei concetti di *Modell Deutschland, Deutschland AG, Konsensdemokratie, Elitenkonsens*.

Assai prima che la crisi esplosa nel 2008 si rivelasse in tutta la sua gravità, economisti, sociologi, storici dell'economia avevano aperto un dibattito sul tramonto del “modello Germania”, dando per altro valutazioni molto differenziate<sup>38</sup>. Per alcuni era semplicemente l'esaurimento di una felice formula retorica inventata dalla SPD nel lontano 1976 in contrapposizione al neo-liberalismo radicale tatcheriano e alla reagonomics - e poi tacitamente accettata da tutti. Ma nella sostanza il *Modell Deutschland* era l'aggiornamento dell'assunto fondativo della *Bundesrepublik* che sin dall'origine si era riconosciuta solennemente nel principio dell'“economia sociale di mercato”. Era la formula che sottolineava la positiva specificità tedesca nel passaggio dall'economia industriale avanzata alla fase ulteriore della rivoluzione microelettronica e all'economia basata sui servizi.

Per altri analisti tuttavia la formula era ingannevole perché, pretendendo di combinare virtuosamente la stabilità sociale con limitati processi di liberalizzazione del mercato, nascondeva *deficit* strutturali che alla lunga si sarebbero rilevati incorreggibili. Rigidità del mercato del lavoro, eccesso di regolamentazione, mancanza di flessibilità erano i segnali di una paralisi che a molti analisti sembrava difficilmente reversibile.

In ogni caso il “modello Germania” ribattezzato o rideclinato dagli studiosi come *Korporatismus* richiedeva una *Konsensdemokratie*, un meccanismo di consenso non genericamente riferito alle grandi regole democratiche, ma inteso come comportamento pratico dei grandi attori economici e sociali (imprenditori, sindacati e Stato) a sostegno di una politica effettiva, quotidiana. Agli occhi di alcuni analisti, questo meccanismo alla lunga si rivelava un freno allo sviluppo con la complicità, la mancanza di coraggio e la vista corta dei politici che avevano promosso una società sostanzialmente conservatrice, tutta tesa alla difesa dello *status quo*. Così la “storia di successo” della *Bundesrepublik* e la sua “narrativa legittimatoria” con il passare degli anni diventava parte del problema, deformando la percezione stessa dei problemi esistenti.

Le difficoltà della politica economica nazionale in occasione della riunificazione avevano ulteriormente esasperato queste contraddizioni. Nella pubblicistica incominciavano

38. Cfr. Andreas Rödder, *Das “Modell Deutschland” zwischen Erfolgsgeschichte und Verfalldiagnose*, in *Vierteljahrshäfte für Zeitgeschichte*, vol. 54, n. 3, 2006, pp. 345-63. Cfr. *“Modell Deutschland”. Erfolgsgeschichte oder Illusion?*, (a cura di) Thomas Hertfelder e Andreas Rödder, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2007; Richard H. Tilly *Gab es und gibt es ein deutsches Modell der Wirtschaftsentwicklung?* in *Wege der Gesellschaftsgeschichte*, (a cura di Jürgen), Dieter Langewiesche e Paul Nolte, Vandenhoeck & Ruprecht, 2006.



a diffondersi immagini catastrofistiche dell'economia tedesca. Quasi ogni giorno sui giornali venivano elencati i sintomi della malattia: il basso tasso di crescita, l'alta disoccupazione, i forti *deficit* nei bilanci pubblici che prevedevano aggravii maggiori per i cittadini. Si parlava apertamente di fallimento della classe politica mentre i gruppi economici e finanziari sotto la pressione della globalizzazione - più o meno tacitamente - prendevano la strada della liberalizzazione e dell'espansione del settore finanziario.

Secondo un noto analista<sup>39</sup> la politica economica e sociale andava collocandosi a metà strada tra il capitalismo del benessere di tipo svedese e quello "liberale" degli USA e del mondo anglosassone producendo verso l'interno un trilemma insolubile, enunciato da Wolfgang Streeck (di cui parleremo più avanti) tra la libera contrattazione sindacale nell'economia di mercato, la stabilità della moneta e la lotta alla disoccupazione, costantemente presentata come la preoccupazione principale del governo.

L'aumento delle imposte, soprattutto delle tasse, era considerato politicamente rischioso perché in contrasto con la convinzione diffusa che il peso delle imposte e la pressione fiscale fossero già da tempo troppo elevate. D'altro canto la soluzione del trilemma attraverso la drastica riduzione delle prestazioni sociali e diritti dei lavoratori era semplicemente impraticabile dal punto di vista elettorale. Date le ampie dimensioni raggiunte dallo Stato sociale e in forza del progressivo invecchiamento della popolazione in Germania il più grande gruppo sul mercato elettorale è rappresentato dalla clientela dello Stato assistenziale.

Tra gli autori che con maggiore severità giudicano la situazione ora descritta c'è Wolfgang Streeck, che dirige il Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung di Colonia. In un suo saggio del 2007 intitolato *Endgame?*<sup>40</sup> sosteneva che la Germania ha raggiunto lo stadio finale senza ritorno della crisi fiscale dello Stato. Lo studioso indicava quello che si dovrebbe fare per invertire la pericolosa rotta, ma contemporaneamente non dava credito alcuno alla classe dirigente politica di Berlino di saperlo o di volerlo fare, anche per l'oggettivo ridotto spazio di manovra della politica pubblica. Da qui il giudizio severo della situazione complessiva basato non solo su una pessimistica diagnosi economico-finanziaria ma su una pronunciata sfiducia nella classe politica. Curiosamente invece nella sua analisi critica Streeck non si occupa della classe dirigente economica che nel periodo considerato sta modificando in modo significativo il suo atteggiamento verso il sistema corporatista.

39. Manfred G. Schmidt, *Die Politik des mittleren Weges. Die Wirtschafts- und Sozialpolitik der BRD im internationalen Vergleich*, in *Wege der Gesellschaftsgeschichte Wege der Gesellschaftsgeschichte*, (a cura di) Jürgen, Dieter Langewiesche e Paul Nolte, Vandenhoeck & Ruprecht, 2006.

40. Wolfgang Streeck, *Endgame? The Fiscal Crisis of the German State*, MPfG Discussion Paper 07/7, May 2007 Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln. Il saggio è apparso anche in italiano con il titolo *Fine-gioco? La crisi fiscale dello Stato tedesco* in *Stato e mercato*, 80, agosto 2007, pp. 177-207. Ora *Endgame? The Fiscal Crisis of the German State* si trova in Miskimmon, Alistair, William E. Paterson und James Sloam (Hg.), *Germany's Gathering Crisis: The 2005 Federal Election and the Grand Coalition*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009, 38-63. Tra gli ultimi lavori dell'autore si segnala *Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy*, Oxford and New York, Oxford University Press 2009.

A partire dalla constatazione che l'andamento economico della Germania non consentirà più il recupero di libertà di manovra che era ancora possibile sino agli anni settanta, l'analista non esclude per altro importanti novità. Non ci sarà certamente alcuna dichiarata o programmata "de-statalizzazione" - afferma - "ma essa può verificarsi comunque come un effetto di esaurimento delle risorse fiscali. Specialmente le classi medie dopo un altro decennio di crisi fiscale, avranno imparato a vivere senza una solidarietà organizzata dal governo, proprio come in passato hanno imparato a farvi affidamento". "Anche se in futuro le risorse fiscali divenissero ragionevolmente disponibili per ricostituire lo Stato sociale interventista, è possibile che la struttura di una società nel frattempo mutata non generi più il necessario livello di domanda politica in tale direzione".

Non è chiaro tuttavia se con queste affermazioni l'autore voglia delineare la possibilità che nella società tedesca abbia luogo un mutamento di mentalità e di comportamento che disinnesca in effetti il potenziale esplosivo della crisi. Se fosse così anziché ad un "gioco finale" saremmo davanti ad un gioco-che-continua.

Ma a questo punto - ci chiediamo - che ne è del corporatismo? Wolfgang Streeck parla senz'altro di *Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte*<sup>41</sup>, concludendo con l'annuncio della "liquidazione della 'società per azioni' Germania" (*Die Abwicklung der Deutschland AG*).

Questa liquidazione ha già avuto inizio quando le grandi società finanziarie si sono rifiutate di continuare a tenere in vita imprese sempre più deboli delle grandi famiglie imprenditrici tedesche, come avevano fatto sino ad allora in nome dell'interesse del sistema economico-industriale nel suo insieme. Le risorse di cui le società finanziarie dispongono ora servono a farne dei *global players* nel nuovo mondo dell'*Investment-Banking*. Ne segue il ritiro dei rappresentanti della banche dai consigli di sorveglianza (*Aufsichtsräte*) e la fine di sovvenzioni trasversali tra differenti imprese parziali caratterizzate da guadagni differenziati.

È la liquidazione della *Deutschland AG*, ultima versione del *Korporatismus*. Crescono esponenzialmente le imprese che ripongono le loro attese di guadagno non nell'ambito del solidarismo corporatista, bensì nella delocalizzazione della loro produzione all'estero. Il contraccolpo interno è la "aziendalizzazione delle relazioni di lavoro", la restaurazione dell'impresa come unità di comando. Diversamente dal sistema corporatista tradizionale, si afferma un ordine sociale ed economico meritocratico di mercato che crea intenzionalmente separazione tra chi guadagna e chi perde. Perdenti in questa mutazione sono anche e innanzitutto le organizzazioni sindacali tradizionali, mentre vincenti risultano i grandi manager delle imprese.

Le élite dell'organizzazione non sono costituite più dai virtuosi dell'accomodamento degli interessi interni ed esterni, ma dagli specialisti nel prendere le decisioni strategiche - specialisti che hanno superato la selezione sul mercato del lavoro per raggiun-

41. Nel volume *Deutschlands Eliten im Wandel* citato in nota 1, pp. 149-175.



gere le posizioni di vertice del management. La specializzazione delle élite post-corporatiste non consiste nella capacità di produrre intese e compromessi ma nella valorizzazione dei criteri della prestazione, dell'efficienza, del guadagno per l'azienda e quindi per tutti. Compito degli specialisti dell'integrazione nei settori delle *Human Resources* è convincere le maestranze che il loro destino economico e sociale dipende dalla mano libera di cui devono poter disporre le élite che decidono per l'azienda, a dispetto dei costi umani che ne possono momentaneamente derivare. "Il pluralismo dei valori del corporatismo lascia il posto ad un *ethos* manageriale della razionalizzazione, egemonico, spinto sino nell'ultimo angolo del sistema sociale - *ethos* che deve sostituire l'imperativo corporatistico di una convergenza degli interessi solidaristicamente compromissoria"<sup>42</sup>.

La *Deutschland AG* segnalava una realtà socio-economica in cui il corpo dirigente contava su un sostanziale consenso interno (*Elitenkonsens*), in cui guida, responsabilità e prestazione, pur in tensione competitiva, erano organizzate e istituzionalizzate secondo una sorta di divisione del lavoro per cui le élite dell'economia si sentivano deputate alla crescita dell'economia e alla prestazione economica mentre le élite dello Stato e i sindacati puntavano sulla responsabilità sociale. A giudizio di Streeck, questa realtà può considerarsi esaurita.

Non diversamente la pensa Jürgen Beyer che (nell'intervista concessaci) insiste sul ruolo e la responsabilità delle banche. "Le banche erano in pratica il cuore della *Deutschland AG*, insieme alla più grande compagnia di assicurazioni, la *Allianz*. Queste società si sono riposizionate strategicamente, il che si può chiaramente vedere esaminando l'esempio di *Deutsche Bank*, che in passato occupava il centro di questa rete e poi si è sviluppata invece in direzione dell'*investment banking* e ha abbandonato sistematicamente tutte le sue posizioni in questo intreccio. È stata una decisione consapevole, annunciata esplicitamente. In tal modo la *Deutschland AG* ha iniziato a decadere".

Ma c'è di più: con "la disdetta del consenso delle élite" il criterio della prestazione economico-finanziaria viene giocato contro la responsabilità sociale mentre nel contempo viene messa in dubbio la capacità della guida politica. "Con la tendenziale separazione tra le élite politiche, amministrative ed economiche sono messe in discussione le forme tradizionali dell'integrazione delle élite e di conseguenza il consenso delle élite appare perduto. Le élite economiche utilizzano le loro opzioni di uscita (*Exit-Optionen*), i politici nella ricostituzione dello Stato sociale in crisi devono fare i conti con una perdita di sovranità nel momento in cui dispongono di mezzi sempre minori"<sup>43</sup>. La rappresentanza degli interessi non è più affidata esclusivamente alle organizzazioni tradizionali di parte, ma entrano in gioco agenzie di lobby, società di consulenza legale e di offerta di ogni tipo di competenza.

42. Ivi p. 164.

43. Così scrivono Harald Bluhm e Grit Strassenberger (p. 139, nel vol. cit. in nota 1) richiamandosi alle tesi di Wolfgang Streeck.

## 2.4.2 Liquidazione o metamorfosi in chiave 'personalistica' della *Deutschland AG*?

Due dei nostri principali interlocutori, considerati entrambi grandi esperti e analisti, hanno opinioni opposte sul destino della *Deutschland AG*.

"Secondo me - ci dice Jürgen Beyer - ci sono poche speranze di rianimare la *Deutschland AG*. Se andiamo a guardare i dati sull'intreccio tra aziende, sia per quanto riguarda l'intreccio di quote di capitale che di manager, scopriamo che sono scesi in modo drammatico. La mia supposizione è che la logica del sistema della *Deutschland AG* non funziona più, o meglio è stata abbandonata. Prima c'era un rapporto di coordinamento tra le società, a cui si legava anche una certa riduzione della concorrenza. È quello che ho definito "capitalismo coordinato". Questo modello imprenditoriale non si ritrova più nelle teste delle persone che salgono adesso ai vertici. La possibilità di realizzare un "orientamento collettivo" attraverso intrecci societari è del tutto sconosciuta ai nuovi manager, perché questi hanno percorsi di socializzazione differenti e non pensano allo stesso modo dei loro predecessori". "Come si presenterà il nuovo sistema è però una questione aperta. Dal punto di vista retorico si parla sempre più spesso di "economia sociale di mercato", anche con un po' di orgoglio per questo modello economico nazionale".

La diagnosi dell'esaurimento dell'esperienza della *Deutschland AG* e quindi del radicale cambiamento delle élite tedesche non è condiviso invece da Michael Hartmann. Gli abbiamo chiesto:

"Il fatto che Lei non veda cambiamenti sostanziali nella composizione delle élite tedesche a seguito della crisi significa che la *Deutschland AG*, già data per morta [da alcuni analisti], è in realtà molto più resistente e stabile del previsto?". "Sì, credo di sì - risponde - La *Deutschland AG* non è più la stessa di prima, il controllo incrociato di pacchetti azionari non c'è più: *Deutsche Bank*, *Allianz* e *Münchener Rück*, che erano centrali in questo sistema, hanno in gran parte ceduto i loro pacchetti azionari. Le relazioni personali restano però intatte. C'è ancora un gruppo di manager, in sostanza ex numeri uno oggi alla guida di consigli di sorveglianza, che mantengono ancora molti contatti, fanno in modo che le aziende conservino quanti più legami tra loro e al tempo stesso curano i rapporti con la politica. È una cerchia piuttosto ristretta, ma stabile".

In altre parole la *Deutschland AG*, in quanto struttura istituzionale che ha il suo punto di forza negli *Aufsichtsräte*/Consigli di sorveglianza, funziona positivamente come rete di contatto tra coloro che contano (le élite appunto) e sono diversamente collocati nei diversi settori dell'economia. Nei Consigli di sorveglianza di una grande impresa siedono membri dei Consigli di amministrazione di altre imprese. Vi siedono anche fornitori, grandi clienti, creditori e anche rappresentanti del mondo politico. (È recente la notizia che l'ex-ministro delle finanze del governo della Grande Coalizione, Peer Steinbrück, chiusa la sua esperienza politica, farà parte dell'*Aufsichtsrat* del ThyssenKrupp-Konzern). La "democrazia del consenso" su cui ha costruito il suo successo la Germania del dopoguerra non si gioca più a livello istituzionale formalizzato nei grandi accordi tra le organizzazioni economiche, i sindacati e lo Stato - secondo il modello classico del cor-

poratismo - ma nell'intreccio funzionale tra grandi manager e politici che ha luogo nelle posizioni strategiche dell'impresa. In questo le classi dirigenti economiche, oltre che politiche, si confermano "élite del consenso" nel senso che "non agiscono più soltanto nell'interesse economico del singolo, ma tengono conto del superiore interesse economico generale"<sup>44</sup>. Lo Stato non assume ruoli immediatamente direttivi ma crea condizioni e pone finalità cui gli attori economici sentono il dovere di sintonizzarsi.

Se le cose stanno così, allora non è venuta meno la linea ispiratrice dell'*Organisierter Kapitalismus* denominatore comune storico di altre formule che sono state usate nei decenni scorsi (*koordinierte Marktwirtschaft*, *kooperativer Kapitalismus*, *Korporatismus*, *rheinischer Kapitalismus*, *Modell Deutschland*, e da ultimo *Deutschland AG*).

### 2.4.3 Questioni aperte sul dopo-crisi

In occasione del *Konjunkturgespräch* tenutosi il 2 dicembre 2009 presso la cancelleria con la partecipazione di Angela Merkel, del vicecancelliere e leader del partito liberale, Guido Westerwelle, del presidente dell'associazione degli imprenditori tedeschi (BDA) Hundt e del segretario generale del sindacato (DGB) Sommer, si sono sentiti discorsi molto generici<sup>45</sup>. Nella stampa si parla con insistenza del contrasto tra economia reale ed economia finanziaria, accompagnata dall'accusa alle banche di non fare il loro dovere di sostegno dell'economia reale<sup>46</sup>. Così la *Die Zeit* (3 dicembre 2009) mette a fuoco lo scontro tra politici e banchieri soffermandosi sulle critiche suscitate dalla proposta di Joseph Ackermann di creare un nuovo fondo per aiutare le banche in difficoltà finanziato con denaro pubblico. Il giornale, chiedendosi polemicamente come si possa arrivare a questi malintesi, cita l'ex-ministro delle finanze Peer Steinbrück che parla di "mondi paralleli", in cui vivono politici e banchieri. Il giudizio lusinghiero che il politico dà del banchiere Ackermann come persona si accompagna ad un tagliente giudizio negativo sulla sua estraneità rispetto alla sfera

44. Jürgen Beyer, *Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel*, Campus, Ffm 2006, p. 95.

45. L'apertura e l'approccio della Merkel al Colloquio si presentano nello spirito del classico modello cooperativo (corporatista): il governo si consulta con i datori di lavoro e rappresentanti dei lavoratori "naturalmente tenendo conto dei consigli della scienza (*Wissenschaft*) e delle imprese interessate". Il tema del momento è la situazione del "mondo delle banche" e i problemi del credito. "La congiuntura può di nuovo mettersi in moto soltanto se la fornitura del credito è sufficiente - naturalmente su una base solida". La cancelliera non dice nulla di più specifico, limitandosi a ringraziare imprenditori e lavoratori per il loro senso di responsabilità in una fase critica che non è ancora superata.

46. Ad esempio nelle dichiarazioni diffuse *on line* dal telegiornale Tagesschau nei primi giorni di dicembre 2009 si può leggere: "L'economia finanziaria ha ottenuto troppo potere e troppa influenza sull'agire economico e ha perso la sua funzione di servitore" del sistema delle imprese. "Le banche non aiutano il mercato, ma sono state aiutate dallo Stato. E se lo Stato è costretto ad agire, allora deve farlo assumendo una linea molto dura e decisa nei confronti delle banche. Le attività degli istituti minacciano il benessere e la crescita del nostro Paese e - cosa interessante - i datori di lavoro, i sindacati e il governo federale la vedono allo stesso modo. Adesso la politica deve dire 'basta', nell'interesse della collettività. Non deve più supplicare le banche di concedere crediti, ma se necessario deve costringerle a farlo".

pubblico-politica<sup>47</sup>. Il giudizio diventa ancora più duro quando il discorso tocca la questione del consenso nei confronti del sistema sociale nel suo insieme (l'economia sociale di mercato) lasciato alla sola politica senza che i banchieri se ne assumono la responsabilità. "L'accettazione dell'economia sociale di mercato non è minacciata da sinistra o da destra ma dal protagonismo dei banchieri".

Parole gravi ma con scarso effetto perché il mondo della finanza e dell'economia rigetta sulla politica l'accusa di incompetenza. Hilmar Kopper, che ha guidato per anni la *Deutsche Bank*, ripete sulla *Die Zeit* giudizi pesanti: "La politica non ha alcuna idea di come funziona l'impresa bancaria, come ha dimostrato a sufficienza con le *Landesbanken*". La politica ha fallito nel suo ruolo di regolare la finanza che è paragonabile alla regolamentazione del traffico: "Se le auto hanno più cavalli-vapore e possono correre sempre più velocemente, ci deve essere anche più sicurezza - con guardrail più alti e talvolta con limiti di velocità". Di fronte ad affermazioni di questo tipo, sono più che comprensibili le accuse dei politici ai banchieri di vivere in un mondo estraneo alla logica pubblico-politica.

A proposito del ruolo dello Stato la *Süddeutsche Zeitung* (2 dicembre 2009) ha interpellato il presidente della *Commerzbank*, Martin Blessing. "Come risposta alla crisi non tutti i banchieri chiedono uno Stato più forte. Nel settore ci sono molti che dicono che le banche dovrebbero sapere da sole che cosa è meglio fare. Può funzionare una tale autolimitazione?". "Sono scettico - risponde Blessing - che un settore che si trova in piena concorrenza e in cui ciascuno persegue il proprio interesse, possa darsi un'autolimitazione che danneggi il singolo. Dovremmo allora consentire che i costruttori di centrali atomiche decidano da soli le loro regole. Questo deve farlo lo Stato".

In questo contesto meritano attenzione alcune osservazioni di *Der Spiegel*, che parla non senza enfasi di una "lotta di potere tra i più potenti del Paese"<sup>48</sup>. La Merkel - dice - vuole dividere la *Deutschland AG* tra i settori dell'economia reale e i banchieri; ma i padroni dell'economia reale sono restii a mobilitarsi in questo senso. Insomma in questo braccio di ferro il vincente sarebbe Ackermann [il già citato presidente della *Deutsche Bank*] che viene presentato come l'antagonista della cancelliera. A questo proposito è riportata una osservazione di Ackermann che è rivelatrice della natura del conflitto. La Merkel è molto interessata alla "tenuta o coesione sociale" (*der soziale*

47. "È un banchiere brillante e sicuro di sé, che agisce con strategia raffinata; purtroppo la sfera pubblico-politica gli è completamente estranea. Non ha nessun fiuto per l'effetto che le sue parole possono provocare. Ha urgentemente bisogno di qualcuno che gli decodifichi il modo in cui funziona il mondo politico". Secondo la *Die Zeit* Ackermann ha "effettivamente in questi anni orientato e organizzato Deutsche Bank per centrare una rendita e ha potenziato l'*investment banking* a Londra. Ha guidato la sua società all'inglese. In un periodo in cui in Germania alcuni parlavano ancora di 'funzionari bancari', nella cerchia ristretta dei manager di potere intorno ad Ackermann rientrava da tempo un indiano che viveva a Londra, Anshu Jain, che guadagnava di più del suo capo. 'Quindici anni fa qui da noi c'erano ancora carriere simili a quelle del settore pubblico', ricorda un banchiere. 'Allora uno sapeva che cinque anni dopo avrebbe assunto il posto del proprio capo. Oggi uno si ritrova all'improvviso un superiore che parla solo inglese e ha cinque anni in meno. Ma nessuno trova più qualcosa da ridire'".

48. *Der Spiegel*, 49/ 2009, 30 novembre "Machtkampf der Mächtigsten".

*Zusammenhalt*) - avrebbe detto il banchiere senza per altro esporsi nel dire se questo atteggiamento della cancelliera sia giusto o sbagliato. Ma è evidente che ha in mente due compiti diversi e separati per la politica e per l'economia (finanziaria). Ciascuno fa il suo mestiere. Ma - ci chiediamo come osservatori - addebitando il compito della coesione sociale alla sola politica e riservando alla finanza quello della crescita economica, il presidente della *Deutsche Bank* non rivela un atteggiamento socialmente deresponsabilizzato? Che fine ha fatto il tanto evocato senso di responsabilità etica delle élite, l'*Elitenethos*?

Insomma la crisi del 2008/9 acuisce una situazione che coglie di sorpresa la classe dirigente tedesca politica ed economica, nel suo insieme, in un momento in cui il "sistema-Germania" era già in una fase di trasformazione, sia pure con prospettive incerte. Il rientro in campo (anzi la chiamata in campo) dello Stato ridà fiato al garantismo sociale statale, teorizzato e praticato secondo la formula della "economia sociale di mercato" che ha caratterizzato da sempre la Repubblica federale e viene ribadito dalla cancelliera Angela Merkel nei mesi più critici della depressione. Il suo (passato) governo della *Grosse Koalition* non aveva inaugurato alcun nuovo modello sociale ma aveva introdotto correzioni di alcune patologie (ultra)liberiste, senza inversione di tendenza. Il nuovo governo nero-giallo (democratici cristiani e liberali) ha annunciato con toni alti una inversione ma (al momento in cui scriviamo) i segni sono molto incerti e controversi.

In definitiva la crisi ha confermato in Germania l'esistenza di una élite economica e politica con uno spiccato senso di identità e di autoconsapevolezza, che ovviamente non esclude e in qualche caso accentua differenze interne - non da ultimo il contrasto tra "politici" e "banchieri" (anche se questo contrasto è verosimilmente amplificato dai media). Ma il *sentiment* dominante oggi è quello di grande cautela, che si esprime in prudente conservatorismo nelle grandi scelte di fondo. Non mancano per altro vivaci contraccolpi polemici all'interno della classe politica in senso stretto<sup>49</sup>.

Vista in una lunga prospettiva storica, secolare, che ha visto le élite tedesche dominanti caratterizzate da un potente senso di autosufficienza e da ambizioni egemoniche, il mutamento intervenuto è straordinario. È il risultato e il segnale dell'acquisizione di un forte senso del limite e della volontà di integrazione nel sistema internazionale, occidentale, segnatamente europeo.

La classe dirigente tedesca nel suo insieme sa di avere alle spalle un'opinione pubblica sempre più allertata e critica (come si evince dalle tabelle sotto riportate nell'Allegato), che alla lunga potrebbe intaccare in profondità il consenso di fondo su cui si è costruito con successo il sistema economico sociale e politico della Germania contemporanea.

49. Cfr. G.E. Rusconi, "Merkel cancelliera indecisa", su *La Stampa*, 11 gennaio 2010.

## Appendice

### 1. Atteggiamenti della popolazione tedesca verso le élite

“La fiducia dei tedeschi nelle istituzioni e nelle élite scende da decenni in modo lento, ma costante. Questo vale tanto per il Bundestag quanto per l'amministrazione pubblica, per le aziende, i sindacati e i media. Ancora più grave è la perdita di fiducia nei politici e nei manager; oggi, malgrado le loro notevoli - nel confronto internazionale - libertà politiche e le loro possibilità economiche i tedeschi hanno meno fiducia nelle istituzioni e nelle élite rispetto a francesi, inglesi e americani”, scriveva sulla Welt del 17 luglio 2008 Hans Mathias Kepplinger, professore di comunicazione all'università di Magonza. La seguente tabella sembra dargli ragione: la sfiducia dei tedeschi verso le proprie élite si registrava anche prima della crisi.

**Tab. 1 - Percentuale di tedeschi che dichiarano di non aver fiducia nelle élite politiche ed economiche o di averla persa**

Prima della crisi			Dopo la crisi
2004		2006	2009
Tedeschi senza fiducia verso le élite politiche	Tedeschi senza fiducia verso le élite economiche	Tedeschi senza fiducia verso le élite politiche	Tedeschi senza fiducia verso le élite politiche ed economiche
76%	70%	80%	70%

*I dati relativi al 2004 provengono da uno studio internazionale condotto dall'istituto Gallup e presentato nel novembre del 2004. In nessun altro Paese europeo la sfiducia verso le élite è più elevata.*

*I dati relativi al 2006 sono ripresi da un sondaggio realizzato dall'istituto tedesco Forsa per il settimanale Welt am Sonntag e pubblicato il 12 marzo 2006.*

*I dati per il 2009 arrivano da una ricerca della Fondazione Bertelsmann diffusa il 27 dicembre del 2009.*

“Nell'idea che oggi i tedeschi si fanno dei manager dominano le associazioni con l'avidità, l'assenza di scrupoli, l'egoismo e la non comprensione delle preoccupazioni della gente comune. Tali associazioni non sono affatto nuove, ma si sono tendenzialmente rafforzate”, scriveva la presidente dell'istituto Allensbach Renate Köcher a commento di un'indagine condotta tra il marzo e l'aprile del 2008 per la Frankfurter Allgemeine Zeitung. Lo studio dell'Allensbach, pubblicato il 23 aprile 2008, mostra come, tra 2004 e 2008, la reputazione dei manager in Germania sia peggiorata. La percentuale dei tedeschi che vede ad esempio nei manager dei “materialisti privi di ideali” è salita dal 47% del 2004 al 52% del 2008; quella di coloro che li considerano “avid” è invece passata dal 55 al 67%. A titolo di paragone: il 50% degli intervistati giudica “avid” i politici. L'immagine dei manager però non è soltanto negativa, dal momento che la maggioranza degli intervistati (65% nel 2004, 64% nel 2005 e 2008) è ad

esempio convinta che sulle loro spalle i manager debbano sostenere una grande responsabilità.

**Tab. 2 - Cosa pensano i tedeschi dei loro manager, politici e imprenditori?**

		Manager			Politici	Imprenditori
		2004	2005	2008	2008	2008
Caratteristiche positive	Hanno una grande responsabilità sulle loro spalle	65	64	64	64	68
	Sono dotati di forza di volontà	68	64	62	31	63
	Sono consapevoli della propria responsabilità	32	29	25	28	40
	Abili e competenti	35	34	27	17	34
	Fanno molto, lavorano sodo	53	54	47	28	57
Caratteristiche negative	Sono egoisti, pensano quasi solo ai propri interessi	56	65	63	62	54
	Non capiscono le preoccupazioni della gente comune	62	65	69	63	55
	Sono materialisti e senza ideali	47	49	52	40	32
	Sono avidi	55	59	67	50	46
	Sono privi di scrupoli	58	65	65	40	44

*Nota: agli intervistati è stato chiesto quali qualità, tra quelle presentate dall'intervistatore, associano a manager, politici e imprenditori. La somma delle risposte fornite nelle varie colonne non equivale pertanto a 100.*

*La tabella mostra ad esempio la percentuale di tedeschi che in tre differenti rilevazioni (2004, 2005 e 2008) ritenevano “abili e competenti” i manager (rispettivamente il 35%, 34% e 27%); per quanto riguarda le risposte relative alle caratteristiche associate a politici e imprenditori i dati si riferiscono soltanto al 2008.*

*Dati in percentuale.*

Anche la seguente tabella è stata realizzata sulla base della ricerca condotta tra il marzo e l'aprile del 2008 dall'istituto Allensbach per la Frankfurter Allgemeine Zeitung. Si noti che lo studio è stato realizzato a poche settimane dallo scoppio dello scandalo sulle evasioni fiscali che travolse per primo l'allora numero uno di Deutsche Post Klaus Zumwinkel.

**Tab. 3 - Tedeschi e avidità dei manager**

Negli ultimi tempi i manager tedeschi sono stati accusati di avidità di denaro. Giudica quest'accusa giustificata oppure valida solo in alcuni casi particolari? Dati in percentuale

	2006	2008
Giustificata	74	63
Solo in particolari casi	19	29
Indecisi	7	8



## 2. Interviste

### 2.1 Intervista a Michael Hartmann, docente alla Technische Universität di Darmstadt

*Professor Hartmann, mentre in Italia si utilizza l'espressione "classe dirigente" in Germania si tende a parlare di "élite". Come spiega questa differenza?*

L'espressione usata in Germania si ritrova più frequentemente rispetto all'Italia. Se si guarda alla Francia, alla Gran Bretagna, agli USA o al Giappone il termine standard è "élite". Per decenni, tuttavia, in Germania questo termine non è stato usato, a causa delle due guerre mondiali, in cui le élite tedesche non si coprirono esattamente di gloria. Negli ultimi 20 anni è tornato ad essere attuale e ciò dipende, secondo me, dal fatto che la classe dirigente tedesca ha gettato lo sguardo verso Francia, Gran Bretagna e USA, e rispolverato tale termine dopo aver constatato quali sono le strutture in vigore in questi Paesi.

*Come definisce, dal punto di vista tedesco, il concetto di élite?*

Il termine "élite" si riferisce alle persone che attraverso la loro posizione o attraverso la proprietà economica sono in grado di influenzare in modo determinante gli sviluppi sociali, siano essi giudici della Corte costituzionale, ministri o manager di grosse società. Questa è la definizione che nel frattempo si è imposta a livello internazionale.

*Quante persone in Germania appartengono all'élite?*

Le ricerche parlano di 4.000 persone, anche se non c'è accordo sul numero di esponenti politici ed economici.

*Qual è il rapporto dei tedeschi verso le élite?*

Si tratta di un rapporto ambivalente: da una parte le élite vengono viste in tutti i sondaggi con grande scetticismo - ci si fida poco di loro e si pensa che abbiano in mente soltanto il proprio tornaconto personale - e tale scetticismo è cresciuto sensibilmente in seguito alla crisi; dall'altra trapela sempre un po' di ammirazione. Un caso esemplare a tal riguardo è quello di zu Guttenberg, il politico più vicino di qualunque altro all'élite tradizionale, la vecchia nobiltà tedesca<sup>50</sup>: è diverso dagli altri, si presenta più sicuro di sé e le persone sperano così che possa dare un po' di slancio alla politica; dall'altra parte, se si va a guardare ciò che ha fatto quando era ministro dell'Economia, si scopre che ha seguito una chiara linea a favore delle élite tradizionali e della parte benestante della popolazione.

50. L'ex ministro tedesco dell'Economia e attuale responsabile della Difesa Karl-Theodor zu Guttenberg è un barone. Lo scorso anno diversi sondaggi l'hanno incoronato come "il politico meglio vestito" o quello con cui "i tedeschi andrebbero più volentieri in vacanza".

*Ci sono esempi simili provenienti dall'economia?*

La situazione nell'economia è diversa. Tradizionalmente nell'ambito politico ci sono sempre state molte persone che, arrivando dal basso, sono riuscite a salire verso l'alto; nell'ambito dell'economia ciò non si è verificato quasi mai e ad attirare ammirazione e attenzione sono quelli che, malgrado tutti gli ostacoli, sono riusciti a farcela, come ad esempio René Obermann o Klaus Kleinfeld<sup>51</sup>. Si tratta però di eccezioni, visto che tra i manager di punta non ce n'è quasi nessuno arrivato davvero dal basso.

*Non dovrebbe essere proprio un evento radicale come la crisi economico-finanziaria a cambiare questo quadro e favorire l'arrivo ai vertici di manager nuovi, provenienti dal basso?*

Al momento non vedo nulla di tutto ciò, è ancora troppo presto. In questo breve periodo non c'è stato quasi nessun importante cambio al vertice. Se guardiamo al settore bancario, quello più investito dalla crisi, i due casi più spettacolari, quello di Blessing in Commerzbank e di Wieandt in Hypo Real Estate, vanno esattamente nella direzione opposta: si tratta di due persone che costituiscono un'eccezione nel panorama finanziario tedesco, in quanto provengono da dinastie bancarie<sup>52</sup>. Non riesco a cogliere nessun indizio che faccia pensare all'arrivo di più manager dal basso.

*Ciò significa che il classico schema con cui viene reclutata l'élite economica in Germania non si è trasformato a seguito della crisi?*

No, secondo me non è cambiato. A tal riguardo cito un altro esempio: la quota degli stranieri ai vertici delle società tedesche è rimasta la stessa.

*Ma ciò non dipenderà anche dal fatto che non è passato ancora molto tempo dallo scoppio della crisi e che manca la necessaria distanza per analizzarne le conseguenze a lungo termine?*

Possibile, è difficile da dire oggi. Mi occupo di questi temi già da molto e finora non abbiamo avuto una crisi così profonda come l'ultima. Tuttavia la crisi asiatica o la crisi delle dot-com non hanno cambiato qualcosa nei modi in cui vengono reclutate le élite tedesche. Dal 1970 studio la composizione di queste élite e da allora non c'è stata nessuna trasformazione di grossa rilevanza.

51. L'attuale numero uno di Deutsche Telekom René Obermann è cresciuto in condizioni modeste (la madre lavorava in un teatro, il padre è morto prematuramente); Klaus Kleinfeld, alla guida di Siemens fino al giugno del 2007, proviene da una famiglia operaia di Brema; rimasto orfano del padre a 10 anni, dovette iniziare ben presto a lavorare per contribuire a portare avanti la famiglia.

52. Martin Blessing, numero uno di Commerzbank dal maggio del 2008, è figlio di Werner Blessing (ex membro del consiglio di amministrazione di Deutsche Bank) e nipote di Karl Blessing (ex presidente della Bundesbank). Sua moglie Dorothee ha lavorato a lungo presso la banca statunitense Goldman Sachs ed è sorella di Axel Wieandt, nominato nell'ottobre del 2008 alla guida di Hypo Real Estate (un istituto nazionalizzato dal governo tedesco in seguito alla crisi). Il padre di Wieandt, Paul, è stato un manager bancario.

*Solo che, come Lei stesso nota, questa crisi è diversa dalle altre che l'hanno preceduta.*

Certo, questa è molto più estrema, per questo bisogna fare attenzione: può succedere che soltanto tra cinque o sei anni sarà chiaro che ha provocato dei cambiamenti. Però ho spesso a che fare con consulenti aziendali e manager in posizioni elevate e non riesco a riconoscere nessuna modifica degli schemi: la crisi ha fatto sì che quelli che raggiungono queste posizioni di vertice fanno ancora più attenzione che in passato a che i tradizionali percorsi di reclutamento delle élite non vengano modificati. Prendiamo l'esempio delle donne, che già in Germania erano molto poche ai vertici: oggi hanno ancora più difficoltà. Lo stesso vale anche per i manager stranieri o per quelli che arrivano dal basso e risalgono la scala sociale: non vedo nessun esempio che indichi che nelle teste di quelli che prendono le decisioni finali è cambiato qualcosa. In fondo chi fa parte oggi dell'élite economica deve la propria posizione proprio ai tradizionali schemi di reclutamento, per cui è improbabile che vogliano metter mano a questi schemi.

*Nel lungo periodo alcuni cambiamenti, però, ci sono. In un recente libro la ricercatrice del Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Saskia Freye rileva ad esempio che oggi i manager tedeschi non fanno carriera solo all'interno di un'unica azienda prima di arrivare a guidarla, come succedeva in passato, quando si parlava non a caso di Kaminkarriere.*

Sì, se si va nel dettaglio si individuano dei cambiamenti. Le carriere si svolgono diversamente, non sono più Kaminkarriere: prima si entrava nel settore tecnico, si diventava passo dopo passo direttore tecnico e infine amministratore delegato. Oggi, a seguito dei cambiamenti nella struttura delle aziende, si diventa più precocemente amministratore di una controllata indipendente e così ci si assume prima che in passato una responsabilità di general management. Questi cambiamenti ci sono e si possono vedere nelle maggiori società. Non si tratta però di una trasformazione dei principali criteri di reclutamento. Prima il figlio dell'operaio poteva salire ai livelli manageriali intermedi, se ad esempio era particolarmente bravo nel settore tecnico e andava a studiare ingegneria; oggi, siccome vengono richieste abbastanza presto qualità di general management (dal modo di comportarsi al tenere una presentazione), vengono soppiantati dai ragazzi provenienti dall'alta borghesia. Queste trasformazioni finiscono così col rafforzare invece che indebolire i metodi di reclutamento delle élite.

*La Freye parla anche di una rafforzata internazionalizzazione delle élite tedesche: sempre più manager hanno avuto esperienze all'estero, specie in un Paese anglosassone.*

Nel confronto con Paesi come Francia, Gran Bretagna, Stati Uniti, Cina o Italia la Germania è molto internazionalizzata. Tuttavia i giovani manager vanno sì più spesso all'estero, ma i periodi trascorsi fuori dalla Germania diventano più brevi: è un passaggio che uno deve avere nel suo curriculum, solo che si va all'estero solo per un paio di

anni e si torna perché se si scopre che nel Paese d'origine stanno per arrivare importanti decisioni e se si resta troppo all'estero i posti sono ormai assegnati.

Si tratta comunque di trasformazioni che si verificano all'interno dei percorsi di carriera. Se si vanno a guardare le caratteristiche delle persone che ce l'hanno fatta a salire in alto si scopre che sono rimaste uguali. L'unica vera differenza riguarda un gruppo che in passato in Germania era molto importante e che in Spagna e in parte anche in Italia lo è ancora, i giuristi, che hanno perso molto terreno.

*Cosa comporta questo calo degli esperti in legge ai vertici delle società tedesche?*

Prima i giuristi erano l'anello di congiunzione tra diverse élite, oggi non lo sono più. In cambio ci sono nuovi meccanismi di contatto e relazione tra le élite. Da quando il governo siede a Berlino e non più a Bonn l'accesso delle grandi aziende all'esecutivo è molto più diretto rispetto a prima.

*Grazie alle attività di lobbismo?*

Sì, ma non solo. Ci si ritrova negli stessi organismi o nei consigli di sorveglianza di particolari fondazioni, ci si vede in determinati ristoranti. Tutto questo a Bonn non c'era: si aveva a che fare per lavoro con Bonn, ma nessuno, tranne Adenauer, aveva lì la sua residenza privata. A Berlino è diverso: lì vive ormai gran parte delle élite politiche, delle élite giornalistiche e, quanto alle élite economiche, non risiedono a Berlino, perché economicamente Berlino non è importante, ma ci sono in cambio tutte le associazioni di categoria.

*La Germania sconta il fatto che la capitale politica si trova a Berlino, mentre quella economico-finanziaria è a Francoforte.*

Non solo: Francoforte è il centro finanziario, ma ci sono Monaco di Baviera come centro delle assicurazioni, Stoccarda come cuore dell'industria automobilistica, e ancora Amburgo e la Ruhr. In Germania non c'è un centro economico.

*Quanto influisce tutto questo sulla distanza tra élite politiche ed economiche tedesche di cui scrivono periodicamente i giornali in Germania?*

Al momento c'è un grosso scontro tra politici e manager, eppure credo che il rapporto tra élite politiche ed economiche sia oggi più stretto rispetto a quanto non fosse 20-25 anni fa a Bonn. Primo perché a Berlino le élite economiche sono più presenti e secondo perché l'élite politica è diventata più simile a quella economica per quanto riguarda la composizione sociale. Zu Guttenberg è solo un esempio, il ministro del Lavoro Ursula von der Leyen ne è un altro. Prima nelle élite politiche si trovavano molte persone che avevano risalito la scala sociale, figli di operai, di funzionari di medio rango, oggi questi sono chiaramente in minoranza. Pertanto credo che le élite politiche e quelle economiche siano oggi molto più simili nelle loro posizioni di fondo e si capiscano meglio che in passato.

*Il contrario di quello che affermano i media tedeschi.*

Certo, lo scontro è superficiale. Se si considera l'evoluzione degli ultimi 15 anni si nota però che le élite economiche dispongono di molti più contatti diretti coi ministeri rispetto al passato. Guardiamo la cancelliera: ha incontri regolari con donne in posizioni di leadership come Liz Mohn o Friede Springer<sup>53</sup>, ma anche con uomini come Josef Ackermann. Questi contatti sono notevolmente cresciuti: tutto ciò non c'era né sotto Helmut Kohl, né sotto Helmut Schmidt, Willy Brandt o Ludwig Erhard. È un'evoluzione iniziata con Gerhard Schröder e che da allora si è rafforzata molto.

*Come cambia in questo senso il concetto di "democrazia del consenso"?*

Prima la democrazia del consenso si giocava a livello di grandi organizzazioni, tra associazioni economiche, partiti politici e sindacati, oggi si svolge più tra singole persone, tra politici che occupano posizioni elevate, come ministri o cancelliera, ed esponenti di grosse aziende. I sindacati vengono invece coinvolti meno, sono rimasti in gran parte fuori.

*Con quali risultati?*

Le élite sindacali non giocano al momento nessun ruolo rilevante e lo si vede nel caso di Opel. Per un certo tempo il capo del consiglio di fabbrica di Opel è stato su tutti i media, ora che si tratta di prendere le decisioni vere è rimasto tagliato fuori.

*Il fatto che Lei non veda cambiamenti sostanziali nella composizione delle élite tedesche a seguito della crisi significa che la "Deutschland AG", già data per morta, è in realtà molto più resistente e stabile del previsto?*

Sì, credo di sì. La "Deutschland AG" non è più la stessa di prima, il controllo incrociato di pacchetti azionari non c'è più: Deutsche Bank, Allianz e Münchener Rück, che erano centrali in questo sistema, hanno in gran parte ceduto i loro pacchetti azionari. Le relazioni personali restano però intatte. C'è ancora un gruppo di manager, in sostanza ex numeri uno oggi alla guida di consigli di sorveglianza, come Cromme o Schneider<sup>54</sup>, che mantengono ancora molti contatti, fanno in modo che le aziende conservino quanti più legami tra loro e al tempo stesso curano i rapporti con la politica. È una cerchia piuttosto ristretta, ma stabile: non è cambiato tanto quanto ci si aspetterebbe guardando solo alle partecipazioni azionarie. Consideriamo l'esempio di Daimler: Deutsche Bank è praticamente uscita da Daimler, ma fino agli anni scorsi è stato Kopper<sup>55</sup>, in

53. Liz Mohn è vice presidente del consiglio di sorveglianza del gruppo editoriale Bertelsmann; Friede Springer è azionista di maggioranza dell'editore Springer (lo stesso che pubblica il giornale più venduto in Europa, *la Bild*).

54. L'ex numero uno di ThyssenKrupp Gerhard Cromme è oggi presidente dei consigli di sorveglianza di Siemens e ThyssenKrupp e siede nell'organismo di controllo di Allianz. Manfred Schneider ha guidato la Bayer. Al momento è a capo dei consigli di sorveglianza di RWE, Bayer e Linde e siede nel consiglio di sorveglianza di Daimler.

55. Hilmar Kopper ha guidato Deutsche Bank tra il 1989 e il 1997. Subito dopo è passato a guidare il consiglio di sorveglianza di Daimler, incarico che ha lasciato nel 2007.

quanto presidente del consiglio di sorveglianza, a decidere chi diventava numero uno di Daimler, senza di lui non funzionava nulla.

*Come spiega il fatto che, nonostante nei mesi scorsi i manager siano stati costantemente criticati sui media tedeschi, mancano segnali di un cambiamento nei modi in cui vengono reclutati?*

È molto semplice: gli schemi di reclutamento delle élite all'interno delle aziende sono del tutto indipendenti dall'opinione pubblica. La differenza tra la normale popolazione e le élite è sensibilmente cresciuta negli ultimi anni, quello che pensa la popolazione non gioca nessun ruolo quando si tratta di assegnare incarichi di vertice nell'economia e la mentalità nelle élite economiche è più omogenea rispetto a prima.

*C'è il rischio di un ulteriore allargamento di questa distanza tra popolazione ed élite a seguito della crisi?*

Sì, credo che questa differenza aumenterà, perché i manager si sentono attaccati, in gran parte a torto. E questo favorisce una mentalità tale per cui si pensa: "noi siamo ai vertici e sappiamo quello che è giusto, quelli in basso non ci capiscono nulla e chiedono ricette vecchie".

*Che ruolo gioca la provenienza sociale per l'ingresso nelle élite tedesche rispetto al grado di istruzione? Basta un ottimo titolo di studi?*

Ci sono molte persone che ottengono un titolo di studio e sono competitive, il punto decisivo è però la provenienza sociale. Tra i molti con un diploma di laurea sono avvantaggiati quelli che hanno la giusta estrazione. E qui torniamo a Blessing, un caso esemplare per capire come funzionano nell'economia tedesca i criteri per il reclutamento delle élite.

*La Germania ha provato a introdurre delle "università d'élite", anche se non sembra che la situazione sia molto cambiata.*

Con le università d'élite la Germania si muoverà nella stessa direzione di Francia e Gran Bretagna, ma ci vorrà molto prima che tali atenei attireranno quelle persone che in seguito occuperanno le posizioni d'élite. Sarà un processo che durerà almeno 20-25 anni.

Ciò significa che bisognerà aspettare almeno 20 anni per vedere ad esempio in Germania dei college paragonabili a quelli inglesi?

Giusto. E neanche tra 20 o 30 anni si potranno paragonare le università tedesche d'élite con Oxford e Cambridge, perché queste ultime hanno una tradizione secolare. E, volendo fare il confronto con la Francia, Monaco, Aquisgrana o Karlsruhe non saranno mai così piccole come l'ENA: quelle tedesche resteranno sempre delle università grandi. Per questo ci sarà un mix tra il modello francese, quello inglese e quello statunitense. Il loro ruolo per il reclutamento delle élite crescerà; quello che non si può dire, è di quanto.

*Alcuni giornali in Germania hanno scritto recentemente di un rinnovamento morale delle élite. Vede degli indizi che facciano pensare a una nuova figura di manager che punta a valori più a lungo termine?*

Per niente. L'unica cosa che si può notare è che nei gruppi industriali l'importanza dei mercati finanziari e l'attenzione al breve periodo diminuirà.

*L'attenzione si concentra quasi sempre sui manager delle grandi società del Dax. A risentire della crisi è stato però anche il mito delle aziende a conduzione familiare, la vera spina dorsale dell'economia tedesca: Maria-Elisabeth Schaeffler ha chiesto l'aiuto della politica dopo che la scalata a Continental è andata per il verso sbagliato, Porsche ha accumulato miliardi per impossessarsi di Volkswagen ed è finita risucchiata nel gruppo VW, Adolf Merckle si è suicidato dopo aver incassato pesanti perdite con le speculazioni sul titolo VW.*

A risentire della crisi sono stati solo quegli imprenditori che hanno pensato di poter sfruttare il momento favorevole per rilevare delle società molto più grandi. Per le classiche aziende a conduzione familiare, da Bosch a Miele fino a Otto, che rappresentano in totale un terzo delle 100 più grandi società tedesche, non è cambiato nulla. Anzi, sono uscite rafforzate dalla crisi perché quelle più grandi tra loro hanno sufficiente capitale proprio. A uscirne indebolite sono invece le società che hanno ceduto a manie di grandezza.

*Quali tendenze si attende per il prossimo futuro?*

La prima tendenza, la più importante, riguarda la crescente differenza tra le élite e il resto della popolazione, che aumenterà ulteriormente. Il mondo di chi si trova ai vertici e quello di chi è in basso diventano sempre più diversi; ai vertici c'è qualcosa come un "mondo parallelo". La seconda tendenza concerne l'internazionalizzazione dell'economia tedesca, soprattutto nel senso di manager tedeschi che fanno esperienze all'estero, ma anche di manager stranieri nelle società tedesche. Questa internazionalizzazione continuerà a crescere, anche se più lentamente rispetto a quanto presentato sui giornali.

*E la "Deutschland AG"?*

Quella è molto più vitale di quanto facciano pensare i media.

## **2.2 Intervista a Jürgen Beyer**

*Professor Beyer, come esce l'élite tedesca da questa crisi?*

Cominciamo col dire che la parola "élite" in Germania ha una storia movimentata. Dopo la Seconda guerra mondiale il termine è stato a lungo tabù a causa del suo utilizzo nel Terzo Reich. Dagli anni Novanta, anche in seguito alla discussione sulle "università d'élite" ed espressioni simili, il termine è diventato neutrale, per cui oggi è di uso comune. Quanto alla crisi, l'immagine delle élite economiche tedesche ha sofferto molto: se si vanno a vedere i sondaggi su come la popolazione giudica le élite, specie con riferimento agli stipendi dei manager, si nota una forte perdita di fiducia.

*Questa sfiducia contribuirà all'arrivo di manager nuovi ai posti di comando?*

La trasformazione delle élite è un processo molto lungo, per cui è difficile fare previsioni dopo così poco tempo. Quello che si può vedere già oggi, però, è che le persone che sono avanzate ai vertici del Dax dal 2008, ad esempio, sono diverse da quelle che le hanno precedute, il che ha a che fare anche con un cambio generazionale. Ci sono persone come Blessing in Commerzbank o Appel in Deutsche Post che in passato hanno lavorato per McKinsey; o, per quanto riguarda Henkel, Kasper Rorsted, un danese che è stato alla Hewlett Packard e a Oracle e ha frequentato l'Harvard Business School<sup>56</sup>. La classica immagine dell'amministratore delegato tedesco che ha avuto una lunga carriera nella propria azienda e poi è salito in posizioni di vertice si è in una certa misura frantumata. Dubito che ciò abbia direttamente a che fare con la crisi finanziaria, anche se credo si vadano delineando cambiamenti nella composizione delle posizioni di élite, proprio in riferimento alla *Hauskarriere*. Nella Deutschland AG c'era un tipico modello di carriera: ci si faceva strada fino alle posizioni di vertice restando a lungo in una società e finendo assorbiti nel modo di pensare tedesco e nell'intreccio tra le varie aziende. Tutto questo va svanendo.

*Ma, come Lei stesso sostiene, queste trasformazioni non sono legate alla crisi, bensì iniziano prima. Ci sono altri cambiamenti che è possibile notare?*

A metà degli anni Novanta c'è stata una fase in cui molte persone con un background di tipo finanziario hanno raggiunto posizioni di vertice. Oggi queste persone hanno lasciato nuovamente i piani alti. C'è stato un trend in direzione contraria e ora a salire ai vertici sono manager generalisti e con esperienze internazionali.

*Poco fa citava la Deutschland AG. Si può davvero dire che questo intreccio tra le varie società tedesche sia morto?*

Secondo me ci sono poche speranze di rianimare la Deutschland AG. Se andiamo a guardare i dati sull'intreccio tra aziende, sia per quanto riguarda l'intreccio di quote di capitale che di manager, scopriamo che sono scesi in modo drammatico. Tali numeri sono diminuiti a tal punto che in realtà non si può più parlare di Deutschland AG.

*Ci sono però ancora manager come Manfred Schneider o Clemens Börsig che continuano a sedere contemporaneamente nei consigli di sorveglianza di quattro aziende. Il sistema della Deutschland AG è stato davvero liquidato?*

Ok, qualcuno nei consigli di sorveglianza bisogna pur nominarlo, per cui è piuttosto ovvio che vengano chiamate persone che hanno altri posti. Anche a livello internazionale è consueto nominare manager provenienti da questa cerchia. Per anni il caso

56. Martin Blessing, numero uno di Commerzbank dal maggio del 2008, ha lavorato per la società di consulenza statunitense McKinsey dal 1989 al 1997. Frank Appel, nominato nel febbraio del 2008 a capo di Deutsche Post, è stato prima consulente, poi partner di McKinsey tra il 1993 e il 1999. Kasper Rorsted guida Henkel dall'aprile del 2008. Prima del suo arrivo alla Henkel, nel 2005, aveva diretto le operazioni di Hewlett Packard in Europa, Medio Oriente e Africa.



della Germania balzava agli occhi perché tale cerchia era particolarmente ampia, per cui c'era un intreccio molto più forte tra le varie società. Nel frattempo tutto ciò è stato ridotto al punto che questa caratteristica è venuta a mancare. Il fatto che alcune persone abbiano ancora molti posti va visto come una sorta di residuo. E non a caso queste persone sono proprio quelle che occupano da lungo tempo i posti nei consigli di gestione della società.

*Sono cioè gli ultimi resti "viventi" della Deutschland AG.*

Giusto. Non sono i nuovi arrivati ai posti di vertice che collezionano molti mandati nei consigli di sorveglianza, bensì si tratta di quelli che già in passato occupavano simili posizioni di vertice.

*Si può dunque dire che tra vent'anni Martin Blessing o Frank Appel non disporranno di così tanti mandati in diversi consigli di sorveglianza come ad esempio Gerhard Cromme, che oggi guida i consigli di sorveglianza di Siemens e ThyssenKrupp e siede nell'organismo di controllo di Allianz?*

La mia supposizione è che la logica del sistema della Deutschland AG non funziona più, o meglio è stata abbandonata. Prima c'era un rapporto di coordinamento tra le società, a cui si legava anche una certa riduzione della concorrenza. È quello che ho definito "capitalismo coordinato". Questo modello imprenditoriale non si ritrova più nelle teste delle persone che salgono adesso ai vertici. La possibilità di realizzare un "orientamento collettivo" attraverso intrecci societari è del tutto sconosciuta ai nuovi manager, perché questi hanno percorsi di socializzazione differenti e non pensano allo stesso modo dei loro predecessori.

*Cos'ha questa nuova élite economica che quella vecchia non aveva?*

I percorsi formativi sono cambiati. Si collezionano esperienze all'estero, dove vengono insegnati principi di management differenti. Per questo credo che non sia possibile rivitalizzare le vecchie formule e operare un ritorno al passato.

*Quand'è iniziato il tramonto della Deutschland AG?*

Il processo è molto lungo. Questa struttura di intrecci inizia a dissolversi negli anni Ottanta, con un'accelerazione negli anni Novanta, quando l'orientamento verso i mercati finanziari ha portato a far sì che questi intrecci venissero abbandonati. Le società si sono orientate sempre più verso i mercati, per cui questi intrecci diventavano controproducenti, in quanto venivano visti in modo molto critico. C'è stato dunque un cambiamento sistematico. E le persone che salgono ora ai vertici non sono più influenzate da quello che c'era prima degli anni Ottanta e Novanta, motivo per il quale non sarà più possibile ristabilire la Deutschland AG.

*Ma perché le società tedesche non hanno più bisogno di un sistema di partecipazione incrociate, sia a livello proprietario che di manager?*

Il tutto parte dalle società finanziarie, che si sono tirate fuori da questa struttura di intrecci. E le società finanziarie hanno un ruolo centrale nella Deutschland AG, perché in Germania buona parte del finanziamento delle imprese passa attraverso crediti bancari a lungo termine, un meccanismo che ha contribuito a far sì che spesso le banche erano rappresentate nei consigli di sorveglianza e nominavano il presidente di questo organismo. Le banche erano in pratica il cuore della Deutschland AG, insieme alla più grande compagnia di assicurazioni, la Allianz. Queste società si sono riposizionate strategicamente, il che si può chiaramente vedere esaminando l'esempio di Deutsche Bank, che in passato occupava il centro di questa rete e poi si è sviluppata invece in direzione dell'investment banking e ha abbandonato sistematicamente tutte le sue posizioni in questo intreccio. È stata una decisione consapevole, annunciata esplicitamente. In tal modo la Deutschland AG ha iniziato a decadere.

*Come spiega il cambio strategico di banche e assicurazioni?*

Ad un certo punto non hanno più visto la Germania come loro quadro di riferimento e si sono convinte che potessero esserci prospettive migliori con una strategia differente. Storicamente, inoltre, le banche sono entrate in competizione con gli istituti americani che, attraverso un processo di fusioni negli anni Ottanta, erano messe molto bene. All'interno di Deutsche Bank c'è stata così una svolta verso l'investment banking.

*Quanto successo con la crisi non dovrebbe però portare a un ripensamento e a un ritorno di interesse verso la Germania e la Deutschland AG?*

Teoricamente ci si potrebbe orientare al passato e riscoprire la Deutschland AG. In pratica, però, credo che non sia possibile, non vedo segnali di tutto ciò. Ipotizzo che si cercheranno altrove nuovi modelli imprenditoriali. Ci si chiede quali conseguenze trarre dalla crisi: non credo che l'insegnamento sia avviare un ritorno alla Deutschland AG. Ciò significa che il capitalismo tedesco è destinato a diventare sempre più simile a quello anglosassone?

Negli ultimi anni c'è stata una tendenza in molti Paesi, Germania compresa, a orientarsi sempre più ai mercati finanziari e al modello statunitense. La crisi potrebbe aver interrotto questo trend, che era iniziato negli anni Novanta. Ma non si è ancora delineata chiaramente una nuova tendenza.

*Dunque non è chiaro cosa ci sarà dopo la Deutschland AG?*

Parlare di un "dopo-Deutschland AG" significa parlare di un modello in cui le società non sono più inserite in un sistema relativamente isolato e in grado di offrire protezione reciproca, ad esempio contro le acquisizioni ostili. Tale sistema secondo me appartiene ormai al passato. Come si presenterà il nuovo sistema è però una questione aperta. Dal punto di vista retorico si parla sempre più spesso di "economia sociale di mercato", anche con un po' di orgoglio per questo modello economico nazionale.

*È quello che intende il cancelliere Angela Merkel quando spiega di voler applicare anche in altri Paesi i principi dell'economia sociale di mercato, di fatto "esportandola"? Esattamente. È quello che si tenta a livello politico, sottolineando che il capitalismo non può essere solo ricerca del profitto ma deve avere anche una componente sociale.*

*Che ruolo ricopre lo Stato in tutto questo? Nella crisi lo Stato tedesco è intervenuto direttamente per aiutare banche, come Commerzbank, o aziende, come Opel.*

Tali misure sono dovute a una situazione di emergenza. Anche negli Stati Uniti e in altri Paesi lo Stato è intervenuto. Simili azioni di salvataggio rientrano un po' nella tradizione del vecchio modello tedesco, nel quale erano del tutto usuali. Stupisce piuttosto che negli USA o in Gran Bretagna lo Stato sia intervenuto, per la Germania non è poi così sorprendente.

### **2.3 Intervista a Michael Frenkel**

*Professor Frenkel la sua università ha l'obiettivo di formare "i dirigenti del futuro", come si legge sul sito internet dell'ateneo. Dopo l'attuale crisi economico-finanziaria dovrete cambiare i vostri piani di studio?*

Non li cambiamo in modo sostanziale, ma li aggiorniamo ogni anno alla luce dei risultati di nuove ricerche e nuovi sviluppi. Anche la crisi economico-finanziaria influenza i nostri curricula: in concreto passano più in primo piano temi come responsabilità, management dei rischi, correlazioni nel sistema macroeconomico. Non si tratta però di un cambio totale dei nostri curricula.

*Punterete quindi di più sulla morale.*

Esattamente. Si può chiamare la responsabilità "etica" o "morale". È però chiaro che i manager del futuro sono responsabili del loro agire, hanno una responsabilità morale.

*Questo significa che finora i piani di studio non erano equilibrati, nel senso che non tenevano sufficientemente conto di quest'aspetto morale?*

Direi di sì. Vogliamo sottolineare ancor di più questo tema, ma non all'interno di una manifestazione o di un incontro straordinario, bensì vogliamo portare i temi della responsabilità e della morale nel settore delle finanze, in quello del marketing.

*Dobbiamo interpretare queste sue parole come una sorta di ammissione di colpa? Molti critici sostengono che i Master in Business Administration (MBA), così come sono stati organizzati finora, hanno contribuito allo sviluppo di una mentalità attenta soltanto ai risultati a breve termine.*

Non userei questa espressione. Noi siamo responsabili per la formazione delle forze migliori. Vediamo che ci sono dei deficit a tal riguardo, lo osserviamo nella realtà, e diciamo che vogliamo reagire preparando i manager del futuro a tutto questo. In passato le business school non hanno posto così tanto l'accento su questi temi, ma non

direi che sono colpevoli di ciò che è successo. Al di là di un corso in etica del business questi temi non venivano affrontati così tanto: le business school pensavano di dover insegnare a fare i conti e a organizzare in modo efficiente.

*Ora gli aspetti morali dovrebbero passare al centro dell'interesse.*

Non direi che saranno al centro dei curricula, ma vogliamo integrarli.

*Di quali qualità deve disporre uno studente in Germania per entrare a far parte in futuro dell'élite?*

Anzitutto deve mostrare un ottimo profitto, un ottimo rendimento: deve avere capacità analitiche, conoscere l'economia aziendale e l'economia politica, questo è molto importante. Quando parlo di rendimento intendo dire che deve saper pensare in modo concettuale, che deve avere un'ottima formazione teorica. E poi deve portare con sé una personalità che lo prepari a reagire in modo flessibile a determinate situazioni. Sono le soft skills, in cui rientra anche lo spirito di gruppo.

*E quanto è importante invece la famiglia da cui si proviene? Lo studioso delle élite Michael Hartmann è convinto che a raggiungere le posizioni di vertice in Germania siano soltanto coloro che provengono dai ceti più agiati.*

Credo che abbia ragione. Si potrà anche criticare questo fatto, ma di solito i laureati sono figli di laureati. Nelle società industrializzate generalmente è così. Si può dire che facciamo troppo poco per incentivare quelli che vengono dai ceti più deboli, e in parte concordo. Ma di fatto i laureati arrivano dalle famiglie più istruite e ai piani alti delle aziende si ritrovano le stesse persone.

*Quindi riconosce il problema, ma non crede si possa cambiare alla radice.*

Come università non possiamo cambiare tutto ciò, ma offriamo generosi programmi di borse di studio per le persone che arrivano da famiglie appartenenti a ceti sociali più deboli. Non possiamo però cambiare nulla nel fatto che quelli che fanno domanda d'iscrizione alla nostra università in parte provengono da ceti elevati. Possiamo fare in modo che quelli che hanno un potenziale e arrivano da ceti più deboli possano ottenere qui un'ottima formazione, indipendentemente dalle tasse di iscrizione. Per questo diciamo che qui alla WHU nessuno è mai stato bloccato dalle tasse.

*Quanti ragazzi provenienti da famiglie a più basso reddito sono iscritti oggi alla Sua università?*

Non è possibile dirlo, per motivi di protezione della privacy non ci sono statistiche a riguardo. Posso però provare a stimare le persone che presentano domanda per una borsa di studio e dichiarano per questo il reddito dei genitori: dovrebbero essere circa il 15-20%. Questa è la quota di quelli che chiedono di essere sostenuti a causa della situazione economica dei genitori. Ci sono però anche altri programmi, per cui gli studenti che ottengono incentivi - non perché i genitori guadagnano poco, bensì perché non vogliono pesare

sulle loro famiglie - sono molti di più. C'è ad esempio un nuovo programma che consente di non pagare nulla durante gli studi e di versare, quando si ottiene un lavoro, l'8,5% del proprio stipendio per 8 anni circa; ma non sappiamo se questi studenti arrivano da famiglie agiate o no, visto che non devono dichiarare il reddito dei loro genitori.

*Come spiega il fatto che in Germania mancano istituzioni come le Grandes Ecoles francesi o i college inglesi?*

Beh, la WHU è un'istituzione simile, la si può paragonare con una Grande Ecole. A differenza delle Grandes Ecoles, però, alla WHU è possibile conseguire il dottorato e l'abilitazione all'insegnamento. Noi poi veniamo finanziati in modo diverso e, in media, siamo più orientati alla ricerca.

In generale se in Germania le istituzioni di questo tipo sono di meno rispetto alla Francia o alla Gran Bretagna è anche perché qui è molto diffusa l'idea che le università siano una faccenda statale. Basta guardare alle proteste degli studenti contro le tasse d'iscrizione di 500 Euro, mentre in alcuni asili di Berlino bisogna pagare 300 Euro al mese. Lì non ci sono proteste, ma se si parla di 500 Euro di tasse a semestre all'università si dice che deve essere lo Stato a pagare. Per questo si può organizzare in Germania l'insegnamento solo così, con un numero relativamente alto di studenti e non in modo concentrato come alle Grandes Ecoles o alla WHU. Da noi, tuttavia, persino i laureati si lasciano pagare gli studi dalla società e questa è un'ingiustizia, una redistribuzione dal basso all'alto: i più deboli della società pagano la formazione dei più forti e i più forti non pagano la formazione dei più deboli.

*La Germania ha provato a reagire creando un sistema di università di élite. Cosa pensa di questa iniziativa?*

Trovo che ci sia un aspetto positivo e uno negativo. È positivo il fatto che il termine élite venga rivestito di connotazioni positive, in quanto in Germania "élite" ha un'accezione negativa. In Germania c'è un solo settore in cui "élite" ha un'accezione positiva e cioè lo sport: alle Olimpiadi o sui campi di calcio i tedeschi vogliono che ci sia l'"élite". Negativo è invece il fatto che un'università non si trasforma in università d'élite semplicemente dichiarandola d'élite. Trovo giusto che, per quanto riguarda le facoltà scientifiche, si incentivino determinati settori, ma trovo problematico che lo Stato decida in una commissione quali sono le università di élite. Penso che sia il mercato a mostrare quali sono le università di élite.

*Vede in questi atenei di élite dei concorrenti per istituti privati specializzati nella formazione di futuri dirigenti come la WHU?*

Finora non ci sono facoltà economiche classificate come facoltà d'élite. Nella maggior parte dei casi le università vengono dichiarate d'élite per via delle loro facoltà di scienze naturali. Ma direi che, per quanto riguarda le scienze economiche, ci sono alcuni atenei pubblici con un certo potenziale, come l'università di Mannheim, che ha fatto dei grossi progressi.

*Tornando al rapporto dei tedeschi con le élite: come descriverebbe il modo in cui vengono viste le élite economiche in Germania?*

Si tratta di un rapporto difficile. Il concetto di élite in Germania è sempre legato a un certo scetticismo, in base al principio: "se uno appartiene alle élite evidentemente sottrae qualcosa agli altri". In altri Paesi il principio è diverso: "le élite fanno molto anche per gli altri". Il rapporto è difficile sia verso l'élite economica che verso quella politica, ma devo dire che ci sono anche delle buone ragioni per questo scetticismo: i molti scandali o i vari bonus che le persone normali non capiscono.

*Anche il rapporto tra le stesse élite, in particolare tra élite politica ed economica, appare difficile.*

Fino a un certo punto mi sembra che sia così, c'è una relativa distanza. In Germania la permeabilità tra il settore politico ed economico, cioè i passaggi e gli scambi da un settore all'altro, è molto bassa, ci sono determinate "fobie del contatto". Nella politica c'è grande scetticismo nei confronti dell'economia.

*Ma crede che dopo questa crisi la composizione delle élite cambierà?*

No, no.

*Perché?*

Beh, la memoria delle persone è troppo corta. Non penso che cambierà qualcosa di sostanziale, non credo che le persone ai vertici delle società o le élite politiche arriveranno ora da settori e ambienti completamente diversi. Semmai quelli che vogliono salire in alto dovranno dimostrare che possono presentare anche altre qualità. Credo che assisteremo nelle varie aziende a una crescita dell'attenzione verso fattori di responsabilità, un'azienda viene punita dal mercato se i suoi manager agiscono in modo irresponsabile.

*Quindi la composizione in sé resterà la stessa.*

Giusto, occorre lavorare ai processi di selezione, in base al principio: se abbiamo cinque candidati a un posto prendiamo quello che, ancora più che in passato, si comporta responsabilmente.

### 3. Analisi stampa

La fase “Prima della crisi” si riferisce agli articoli pubblicati dalla stampa tedesca tra l’inizio e il luglio/agosto del 2007, prima, cioè, che la crisi dei mutui statunitensi colpisce il panorama finanziario della Germania (nell’estate del 2007 l’istituto IKB viene salvato con un intervento straordinario diretto da Berlino e la banca pubblica regionale SachsenLB viene venduta a LBBW).

La fase del “durante” è stata divisa in due sotto-fasi: prima e dopo il 15 settembre 2008, giorno del fallimento della banca d’affari statunitense Lehman Brothers.

Sebbene non si possa parlare con certezza di un “dopo crisi” in Germania, sono stati raggruppati sotto questa voce gli articoli pubblicati dopo il 13 novembre 2009, giorno in cui l’Ufficio federale di statistica ha annunciato una crescita del Prodotto interno lordo tedesco dello 0,7% nel terzo trimestre del 2009, confermando così la lieve ripresa registrata nel trimestre precedente (+0,4%).

Per lo studio sono stati presi in esame tre quotidiani (Frankfurter Allgemeine Zeitung, Süddeutsche Zeitung e Handelsblatt) e tre settimanali (Der Spiegel, Die Zeit e WirtschaftsWoche) e ci si è concentrati in particolare sugli articoli relativi alla formazione delle élite e ai rapporti tra élite economiche e politiche.

Dall’analisi emerge che il dibattito sulle élite e sul loro ruolo nella società si intensifica a partire dall’inizio del 2008, anche se ciò non ha direttamente a che fare con le ripercussioni della crisi economico-finanziaria partita dagli Stati Uniti. A sollevare in Germania una discussione generale sul ruolo delle élite (soprattutto economiche) è piuttosto l’avvio delle indagini per evasione fiscale contro l’ex numero uno di Deutsche Post Klaus Zumwinkel, un manager che fino ad allora aveva goduto di grande stima, anche presso i politici. Insieme allo scandalo delle tangenti pagate da Siemens in vari Paesi per aggiudicarsi dei contratti, l’affare Zumwinkel porta la Repubblica federale a interrogarsi sulla funzione esemplare delle élite e segna l’avvio di un più ampio dibattito sui rapporti tra élite politiche ed economiche. I pericoli per l’economia sociale di mercato arrivano attualmente dagli eccessi dei manager, «sono le élite che fanno precipitare il sistema», spiegò nel febbraio del 2008 in un’intervista al sito della Zeit l’allora ministro delle Finanze Peer Steinbrück. Un giudizio che anticipa di un anno le frizioni tra élite politiche ed economiche emerse a ridosso delle elezioni del 27 settembre del 2009. Dopo il crollo della Lehman Brothers l’attenzione si sposta, come anche in altri Paesi, sul “fallimento dell’élite economica” e sul tema delle retribuzioni dei manager.

Articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca  
 Periodo di riferimento: 01.01.2007 - 08.12.2009

	Prima della crisi	Durante la crisi		Dopo la crisi
		Prima del crack Lehman	Dopo il crack Lehman	
5		68	60	5

Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca  
 Periodo di riferimento: 01.01.2007 - 08.12.2009  
 Testate esaminate: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ), Süddeutsche Zeitung (SZ), Handelsblatt, Der Spiegel, Die Zeit, WirtschaftsWoche (Wiwo)

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
1	30.11.2009 Delusi dai bandieri.	22.11.2009 Gli eroi non funzionano più. Un tempo il top manager era considerato un eroe, poi è stato buttato giù dal suo piedistallo. Riuscirà l'economia a trarre i suoi insegnamenti dal crepuscolo degli eroi provocato dalla crisi?	22.11.2009 Schäuble critica "l'avidità di denaro" dei manager di banca.	30.11.2009 Lotta di potere tra potenti. Lotta accanita tra Angela Merkel e Josef Ackermann. A chi spetta l'ultima parola: alla politica o al mondo finanziario?	03.12.2009 Il pianeta Ackermann. Perché il numero uno di Deutsche Bank e i politici di Berlino non vanno d'accordo.	24.08.2009 Manager e politici non sono mai stati così estranei l'un l'altro come oggi. La campagna elettorale sta diventando una resa dei conti coi consiglieri di amministrazione. Viaggio tra le élite.

segue



## segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
2	13.10.2009 «Non sono diventato un'altra persona». Jakob Angele è consulente di McKinsey da un anno. In questo periodo la vita del fisico è cambiata abbastanza. Ma Angele non sente di appartenere adesso all'élite.	28.10.2009 Dalla casa del pastore al potere. Con Angela Merkel e Margot Käßmann sempre più donne provenienti da una casa pastorale raggiungono il potere.	28.05.2009 Perché non sopportiamo i politici.	11.05.2009 Per gli uni c'è di nuovo una rendita del 25%, per gli altri settimana corta e licenziamenti. La crisi economica allarga la forbice sociale e diventa crisi di sistema. Milioni di persone hanno manifestato il primo maggio contro la "sconfinata sete di potere". Ma si può limitare la caccia alla rendita in un capitalismo spinto solo dalla ricerca del profitto?	23.05.2009 Le nuove élite della Germania. Lo scontro intorno a David Kernani e al Premio per la Cultura e all'Assia dimostra che il futuro intellettuale del Paese appartiene ai migranti.	25.05.2009 La follia della politica economica.
3	13.10.2009 Business plan per un mondo ideale. L'organizzazione studentesca SIFE vuole mettere d'accordo imprenditoria e bene comune. I responsabili del personale cercano nelle sue file l'élite di domani.	12.10.2009 Appartenere all'élite è di nuovo chic: una visita presso la Fondazione Maximilianeum, dove vivono gli studenti di maggior talento di tutta la Baviera.	01.05.2009 Stipendi dei manager: Keitel accusa i politici di populismo.	06.04.2009 La rabbia dei cittadini contro i responsabili della crisi diventa tangibile e si passa alle mani. Invece di cercare il dialogo, alcuni banchieri prendono in giro le loro vittime.	01.10.2009 Povera politica! I nostri politici diventano sempre peggiori? No, ma se li trattiamo e paghiamo sempre peggio la situazione non migliorerà.	27.04.2009 Ruolo principesco. Per lungo tempo in Germania i nobili sono stati considerati più o meno come persone singolari. Adesso però le virtù nobiliari conoscono una rinascita. Ecco quello che nella crisi possiamo imparare dai nobili.

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
4	30.09.2009 Quale segnale arriva dai dottori in Germania? Chi considera il numero delle tesi come indice di una vivace attività di ricerca promuove una qualità discutibile. Per molti il dottorato è solo un mezzo per migliorare la propria posizione sociale e il proprio reddito.	18.08.2009 L'ex numero uno di Porsche Wendelin Wiedeking voleva riuscire in un'impresa difficile ed ha miseramente fallito. Perché? Perché ha perso il contatto con la realtà.	19.11.2008 Steinbrück accusa i manager di egoismo.	16.02.2009 L'avidità resta: in tutto il mondo le banche distribuiscono bonus milionari, nonostante abbiano provocato perdite gigantesche e dipendano dagli aiuti statali. Proprio questa mentalità da self-service è stata corresponsabile della crisi.	18.08.2009 I colloqui di selezione all'università sono insidiosi. La giustizia sociale è in pericolo se soltanto l'élite sceglie le nuove leve. Un commento.	26.01.2009 Povera Germania? Ricca Germania! Per 60 anni l'economia sociale di mercato ha assicurato crescita e benessere. A seguito della crisi finanziaria, però, il nostro sistema economico è sempre più sotto pressione.
5	8.09.2009 E se arrivasse un'altra crisi? Di fronte a un capitalismo compromesso il futuro della politica si presenta così: abbandonata dall'élite economica, ha più potere, ma deve riconoscere la sua impotenza. E guarda ad un	23.07.2009 La sua carcerata era inevitabile, eppure nel lasciare i vertici di Porsche Wendelin Wiedeking dimostra di avere stile. Non è un simbolo di avidità.	19.09.2008 Il complesso del fallimento. A seguito della crisi finanziaria i toni tra economia e politica si fanno più aggressivi. Manager e politici si considerano vicendevolmente degli	12.01.2009 La crisi economica ha ora la sua vittima più illustre: Adolf Merckle, uno dei tedeschi più ricchi, si è tolto la vita dopo che il suo impero è crollato sotto il peso dei debiti. Chi era questo miliardario svevo, che molti adoravano - e molti temevano?	02.07.2009 Bonus considerati ai manager di punta hanno contribuito a provocare le attuali difficoltà. Il mercato non le corregge da solo.	20.10.2008 La nuova Germania. Crisi finanziaria: ce la caveremo? Il mondo scivola dalla depressione finanziaria alla recessione economica. In questa fase di radicale cambiamento Merkel punta su una nuova Deutschland AG.

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	futuro in cui il prezzo della crisi deve essere ancora pagato.		incapaci. Non è un buon segno. Il dibattito, ormai disordinato, rivela quanto meno qualcosa dei nuovi rapporti di forza nel Paese: la politica è tornata.			
6	28.08.2009 Una libertà smisurata è la rovina. Non bastano un paio di aggiustamenti ai meccanismi di regolamentazione: nella crisi l'economia finanziaria deve assumersi i suoi oneri - e le sue responsabilità. Il ministro degli Interni Wolfgang Schäuble chiede di riflettere sui valori di base del capitalismo.	17.07.2009 Divorzio costoso: se Wendelin Wiedeking lascerà Porsche prima della scadenza del contratto la società dovrà pagare. Chi incassa quanto - una panoramica.	03.04.2008 Secondo il ministro delle Finanze Peer Steinbrück i manager minano involontariamente la disponibilità della popolazione verso le riforme. Per il ministro sono troppo interessati alle "ondate di indignazione".	22.03.2008 Il dramma sui mercati finanziari procura un danno collaterale irreparabile: l'opinione pubblica ha perso la fiducia nel vecchio gruppo di banchieri di vertice. Gli attori principali si rivelano dei giocatori d'azzardo, che hanno continuato a incassare anche quando le loro aziende minacciavano ormai la bancarotta.	17.03.2009 La crisi economica porta a un nuovo collasso della democrazia? In una conferenza a Madrid il ministro delle Finanze Steinbrück attacca il capitalismo senza freni e i banchieri gli danno ragione.	28.04.2008 Non soltanto il caso Siemens mostra che quando le ex star della politica e dell'economia diventano un peso si ritrovano rapidamente da sole. La lealtà diventa merce rara.

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
7	19.08.2009 La preoccupazione non ha più un indirizzo. Nella crisi il ceto medio reagisce senza panico. Da quando ha imparato a sostituire famiglia, scuola e lavoro attraverso le reti è diventato abbastanza resistente contro lo sfegno. Una società che ha perso la fiducia nelle istituzioni cerca la sua sicurezza nel controllo costante e nella certificazione.	16.07.2009 Sempre più donne conseguono il dottorato: il loro numero è salito a oltre 10.000, eppure nella ricerca e nell'insegnamento continuano a dominare gli uomini.	05.03.2008 Di élite e tigrì.	21.04.2008 La fuga delle élite. Mandano i loro figli alle scuole private, si trasferiscono in quartieri sorvegliati e abbandonano lo stato sociale. Le élite tedesche iniziano a congedarsi dall'idea di una comunità fondata sul principio di solidarietà. Uno studio del governo dimostra che la spaccatura della società cresce, la politica è impotente.	03.02.2009 Di fronte alla crisi l'indecisione dei governanti è inquietante. Non sorprende che nel frattempo molti nutrano speranze nella saggezza dei governatori.	08.03.2008 Studio: la crescita è distribuita in modo disuguale. Mentre le élite economiche tedesche guadagnano sempre di più, i normali dipendenti devono moderare le loro pretese. La crescita li raggiunge lentamente, sempre se li raggiunge.
8	23.6.2009 L'MBA disincantato. Le scuole di formazione dei manager hanno guardato troppo ai numeri e troppo poco alla personalità. Ora lottano per difendere la loro reputazione. Adesso ad Harvard, Insead e	13.07.2009 Dopo il clamore della crisi tutto come prima: la colpa delle difficoltà sta forse in una specifica cultura imprenditoriale all'interno delle banche? Gli esperti chiedono un	18.02.2008 Lo scandalo smuove la Repubblica. I politici nuotano sull'onda dell'indignazione pubblica e chiedono pene più severe per i manager.	18.02.2008 I colpevoli fanno parte dell'élite del Paese, la vittima è lo Stato: il caso del numero uno delle Poste Klaus Zumwinkel sconvolge la Repubblica. Seguiranno altri casi il loro numero sarà senza precedenti. Perché nelle mani dei servizi segreti è finita una	20.06.2008 L'élite se ne va. All'economia tedesca mancano centinaia di migliaia di laureati, sostiene il governo. Tuttavia proprio le persone con le qualifiche	25.02.2008 "I manager minacciano le riforme". Il ministro degli Esteri Frank-Walter Steinmeier parla degli imprenditori che predicano bene e razzolano male, della rinascita dell'industria tedesca e di un

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	in università simili la parola d'ordine è: più etica nei piani di studio! Ma gli studenti vi si atterrano nel lavoro quotidiano?	cambio di mentalità nel settore.		quantità enorme di dati su possibili evasori.	migliori se ne vanno all'estero, attirati da stipendi più alti e migliori chance di carriera.	nuovo ordine mondiale multipolare.
9	20.06.2009 Cosa possiamo imparare dalla crisi finanziaria? Che si sarebbe dovuto saper meglio cosa fare? Che le élite hanno fallito? Qualcosa fa pensare che una formazione estetica dei nostri manager avrebbe quanto meno limitato la crisi finanziaria. Una proposta ingenua per salvare il mondo.	23.06.2009 I banchieri del "facciamo come prima". I bonus crescono e gli stipendi fissi vengono drasticamente aumentati: sembra quasi che le banche non abbiano imparato nulla dalla loro crisi esistenziale.	26.10.2007 Siamo quelli scelti.	17.12.2007 La Germania si spacca. Mentre i top manager si concedono compensi e liquidazioni milionarie, molti cittadini sarebbero felici di poter vivere del loro stipendio. Mai prima d'ora il loro Paese gli era apparso più ingiusto che nella Repubblica di Berlino.	22.05.2008 Il discorso di Köhler: "L'élite economica non è un modello". In occasione della consegna di un premio il presidente federale Horst Köhler ha criticato la smoderatezza dei manager e la morale fiscale dei tedeschi - e ha chiesto un sistema fiscale più semplice.	18.02.2008 Per favore, dove si va per l'élite?

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
10	22.05.2009 La crisi finanziaria mette sotto pressione le scienze economiche. Le loro competenze vengono messe in dubbio. In Germania il dibattito culmina in uno scontro appassionato sul futuro orientamento delle facoltà di economia.	21.06.2009 Cosa significa una "buona direzione"? Si dice che per i manager confino il sapere, gli argomenti e le analisi. Tuttavia gli uffici brulicano di sentimenti: si sbratita, si nasconde, si offende e si viene fatti fuori con freddezza, ogni giorno e ovunque.	25.07.2007 Contano solo le proprie capacità. Studio sulla classe dirigente del futuro: i manager di domani credono in loro stessi, hanno fiducia nella democrazia e nella famiglia e temono la disoccupazione.	17.09.2007 La provenienza batte il rendimento. Uno studio smaschera il mito dell'uguaglianza delle chance. I piani alti dell'economia e della politica sono dominati dai rampolli dei ceti più elevati.	08.05.2008 Chi riesce a salire in alto? E a quale prezzo? Nessun curriculum manageriale rivela di più sulla permeabilità della società di quello del numero uno di Deutsche Telekom René Obermann.	18.02.2008 Le élite tra di loro.
11	14.05.2009 Non soltanto una questione di capacità. Chi riesce a salire in alto? Intervista con Michael Hartmann, professore di sociologia alla TU di Darmstadt.	18.06.2009 Quando i manager e i politici non si prendono più sul serio, come avviene adesso, non c'è alcun dialogo ragionevole. Eppure questo sarebbe necessario per approvare leggi ragionevoli.			12.03.2008 Quanto Stato deve esserci? Manager avidi e prezzi in aumento: molte persone hanno perso la fiducia nella forza del mercato, anche quelli che fino a ieri ci credevano fermamente. Non si tratta però di uno scivolamento a sinistra.	18.02.2008 Per le aziende tedesche lo scandalo sul numero uno delle poste Klaus Zumwinkel arriva nel momento sbagliato. Per l'accettabilità delle élite economiche è un disastro.

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
12	14.05.2009 Quali sono i tipi che fanno carriera? L'ascesa ai vertici di una società non cade dal cielo. Tanto meno per le donne. Chi entra nel mondo del lavoro spesso non riesce a decifrare dove vanno poste le premesse per riuscire a farcela. Perché per la "carriera in grande" non c'è alcun piano. E le promozioni non sono sempre trasparenti. Ecco i criteri più importanti che decidono su chi può fare carriera e chi no.	05.06.2009 Enormi critiche alla politica: il presidente della commissione sul Corporate Governance Müller attacca i piani del governo per controllare in modo più severo i manager.			26.02.2008 I ricchi considerano l'evasione fiscale come legittima difesa e piantano in asso il resto della società, sostiene il sociologo Michael Hartmann in questa intervista.	16.02.2008 L'ingresso nel gruppo delle élite dipende dalle possibilità economiche. Oltre il 40% dei manager tedeschi ritengono che in linea di principio non tutti possano entrare a far parte dell'élite economica. Per questo un'ampia maggioranza (l'88%) chiede di incentivare di più le élite intellettuali. A questi risultati giunge un sondaggio esclusivo condotto per WirtschaftsWoche.
13	30.04.2009 25% significa troppo avido? L'ennesima uscita di Josef Ackermann su una rendita del 25% accende gli animi.	22.05.2009 Incorreggibile: Berlino vuole evitare in futuro stipendi eccessivi per i manager. Tuttavia, invece di			22.02.2008 Sono così liberi. Con lo scandalo fiscale l'élite dei soldi alimenta di nuovo il sospetto che abbia rotto	06.08.2007 La nuova lotta di classe. Boom delle scuole private. Chi può permetterselo fugge dal sistema statale. L'ideale della parità

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	<b>FAZ</b>	<b>SZ</b>	<b>Handelsblatt</b>	<b>Der Spiegel</b>	<b>Die Zeit</b>	<b>Wiwo</b>
13	Per i politici è "folle". Gli esperti differenziano: la Frankfurter Volksbank, ad esempio, guadagna quasi lo stesso.	collaborare alle risposte, autorevoli decisori come Ulrich Hartmann boicottano le soluzioni.			i ponti con la società.	delle chance è minacciato. Cosa deve cambiare affinché tutti i bambini abbiamo un futuro.
14	12.04.2009 Peer Steinbrück: "Posso solo mettere in guardia le élite". Quando finirà la crisi economica? Lo vorrebbe sapere anche il ministro delle Finanze Steinbrück. In un'intervista alla Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, invece, parla dei miliardi tedeschi sui conti svizzeri e della "magia data 27 settembre".	22.04.2009 Non ha fallito solo l'economia, anche la politica deve assumersi le sue responsabilità per la crisi finanziaria. Adesso si richiede credibilità a tutti.			22.02.2008 Scorifantini, questi migliori. Chi o che cos'è l'élite?	11.04.2007 I ricercatori di punta vengono correggiati a livello mondiale come mai prima d'ora. Alcune autorevoli persone che sono tornate indietro svelano come la Germania può tenersi stretti i suoi cervelli o riconquistarli.

*segue*



## segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
15	29.03.2009 La crisi è diventata una questione di potere. I meglio pagati e istruiti hanno sperperato il denaro che adesso viene ristampato per loro. Il superamento della crisi ha una pericolosa comicità. Eppure ci sono delle alternative.	20.04.2009 Il numero uno di Deutsche Bank Josef Ackermann propaga una rendita del 25%, orientandosi a un'élite mondiale di banchieri che ha appena fallito miseramente.			17.02.2008 Manager come nemici di Stato? Il caso Zumwinkel scuote le basi del sistema. Il vero pericolo per l'economia di mercato, però, è più grande. Un commento.	12.01.2007 Il ministro delle Finanze Peer Steinbrück ha criticato gli eccessi negli stipendi dei manager in Germania. Come esempio negativo ha indicato Siemens. I politici invitano il ministro a esprimere in pubblico con più coraggio le sue opinioni.
16	25.02.2009 Perché i manager ricevono sempre più soldi. Non si può spiegare la crescita eccessiva degli stipendi dei manager con le loro prestazioni o i dati chiave delle loro aziende. Lo dimostra uno studio ancora inedito commissionato dal ministero federale del Lavoro.	28.03.2009 Dure critiche da tutte le parti: il ministro delle Finanze Steinbrück e il ministro dell'Economia zu Guttenberg criticano gli amministratori delegati di Dresdner Bank, che hanno incassato milioni.			14.12.2007 E cosa fanno i suoi genitori? Nel mondo del lavoro la provenienza sociale gioca un ruolo determinante. E attraverso le università d'élite l'ingiustizia cresce ulteriormente.	

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
17	22.12.2008 Titolo di dottore senza biglietto di ritorno. Un dottorato all'estero dà slancio alla carriera. Molte fondazioni prestano però attenzione a che le persone che vengono incentivate tornino poi in Germania. Solo che chi non cura la rete di relazioni in patria si preclude il ritorno.	15.03.2009 Elogio della rendita del 25%: il numero uno di Deutsche Bank Ackermann parla di etica e morale. A fare errori sono sempre gli altri.			12.12.2007 Milioni per i manager come segnale d'avvertimento: la nuova disuguaglianza distrugge la società.	
18	21.10.2008 Nel dilemma del prigioniero. I manager della crisi, i padroni del denaro, le fonti della fiducia: mai prima d'ora si sono visti politici tanto sicuri di sé, mai banchieri più in panico, perché la politica salva tutto quello che c'è da salvare. Chi ci salva però dalla politica?	05.03.2009 Alcuni stipendi sono scandalosi, la politica però fa troppo poco. Invece di arricciare soltanto il naso i rappresentanti del popolo dovrebbero eliminare la fonte degli odori.			10.10.2007 È una rivoluzione, ma nessuno se ne cura: le università vengono trasformate in aziende e preparate per competere sul mercato. Il prezzo è alto: stiamo distruggendo la varietà del sapere.	

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
19	26.08.2008 Quanto è diseguale la società tedesca? Nella vecchia Repubblica federale dominava la convinzione che grazie al proprio rendimento si poteva avanzare fino a entrare nella cerchia dei guidatori di Porsche. Nel suo nuovo libro Hans-Ulrich Wehler cerca di svelare che questa mentalità dell'ascesa sociale è un mito.	18.02.2009 "La modestia sicura di sé del nobile": il ministro dell'Economia zu Guttenberg e l'attentatore di Hitler rivalutano l'idea di una superiorità genetica della nobiltà.			23.08.2007 Dall'alto si va verso l'alto. Si trasloca in ottimi quartieri, si mandano i figli alle scuole private, si presta attenzione allo stile e alle buone maniere: la borghesia si isola e rende difficile l'ascesa sociale alle persone che arrivano dai ceti più bassi.	
20	14.08.2008 Visita alle nostre eccellenze. Monaco di Baviera ha lo status di università d'élite. La maggior parte delle strutture funzionano, la copertura finanziaria è adeguata e l'élite fa la fila per entrare.	02.02.2009 Indecisi a Davos. L'élite nella crisi.			04.04.2007 Manager alla berlina. Allora la pressione morale aiuta. Il dibattito sugli stipendi eccessivi dei manager mostra le prime conseguenze.	

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	Strano però che si parli soli degli scontri. Kilian Trotter ha fatto un giro per informarsi.					
21	<p>24.06.2008</p> <p>La crème de la crème emigra. All'estero i giovani laureati si aspettano stipendi più alti e migliori chance di carriera. Due nuovi studi dimostrano le nuove dimensioni che va assumendo la penuria di specialisti in Germania. Per il ministero dell'Economia è la crème de la crème a voltare le spalle al nostro Paese.</p>	<p>07.01.2009</p> <p>I banchieri vengono considerati avidi, privi di scrupoli e desiderosi di riconoscimento sociale. Non hanno imparato la morale? Visita in un'università d'élite per i manager della finanza.</p>				

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
22	15.06.2008 Scuole per le élite. Angela Merkel vorrebbe fare del nostro Paese la Repubblica dell'istruzione. Ma quant'è importante raggiungere un livello d'istruzione mediamente elevato? Non dobbiamo dimenticare che i vertici restano vertici: risultati nella media possono ottenerli tutti.	21.11.2008 Critica a tutto campo del presidente federale: Horst Köhler fa i conti con le banche e le indica come corresponsabili della crisi finanziaria. La sua richiesta: gli istituti dovrebbero ricordarsi delle "solide virtù del banchiere".				
23	08.06.2008 Manager senza morale. I vertici di Siemens pagano mazzette, l'ex numero uno delle poste è un evasore fiscale e il cda di Telekom è composto da una banda di spioni. Può il mercato reggere tutto questo? Sì che può. Una società non deve	18.11.2008 Peer Steinbrück distribuisce. Il ministro delle Finanze accusa le élite tedesche di egoismo e insufficiente solidarietà.				

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	essere migliorata sotto il profilo morale per funzionare dal punto di vista economico.					
24	31.05.2008 Lo studioso delle élite. A far carriera sono soprattutto i bambini provenienti dai ceti più elevati, spiega il professore Hartmann. La tesi non è nuova. Tuttavia riscuote consenso come non mai. E Hartmann si comporta come se l'avesse.	25.10.2008 Così velocemente possono andare le cose: l'investment banking veniva considerato il trampolino di lancio per studenti ambiziosi. Cosa succederà ora con le loro carriere?				
25	17.05.2008 Dibattito sulle élite. "Un corso di studi costoso scoraggia". L'European Business School è solo per ricchi? I bambini provenienti da famiglie più povere hanno	23.09.2008 Come ci rovina l'avidità: nel suo nuovo libro l'ex consigliere di amministrazione del settore automobilistico Daniel Goeudevert accusa la casta				

segue

segue - **Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	delle chance formative peggiori? Ha successo solo chi si adegua? Una disputa.	dei manager di non avere scrupoli.				
26	06.05.2008 Manager nello studio. Lo Stato rischia una drastica penuria del personale. Le autorità devono imparare ad amministrare i loro dipendenti con strumenti moderni. A molti riesce difficile.	02.08.2008 Pierer, Ackermann, Zumwinkel: i manager non hanno mai avuto una reputazione peggiore rispetto a oggi. Molti pagano il prezzo della loro arroganza.				
27	21.04.2008 Promozione delle élite in Baviera. Col turbo verso il dottorato. La Baviera ha lanciato un programma per incentivare i dottorandi prima degli altri Länder. Ora i primi studenti hanno concluso gli	25.06.2008 Società tedesche come Siemens hanno urgente bisogno di nuovi impulsi, altrimenti per loro cresce il pericolo di raggiungere presto i propri limiti sul mercato mondiale, a causa delle loro				

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	studi - con sei anni di anticipo rispetto alla media.	insufficienti competenze internazionali.				
28	23.03.2008 "La situazione è seria, ma non disperata". I tedeschi hanno delle preoccupazioni non soltanto a seguito della crisi, è convinto il presidente del Bundestag Lammerf. Egli percepisce un umore nel complesso negativo. "Ci sono delusioni simultanee: nell'economia, nelle finanze, nella politica, nei media", spiega in un'intervista all'edizione domenicale del giornale.	25.06.2008 Più stranieri nei cda tedeschi. La proposta di Löscher indica l'unica strada che le aziende possono seguire per continuare a esistere in un mondo globalizzato. Tuttavia la richiesta del numero uno di Siemens non basta.				
29	20.03.2008 Il dibattito sulle élite di domani che non suscitano	19.06.2008 "Ciò ha tratti inquisitori". Wolfgang Schäuble parla del				

segue



segue - **Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	abbastanza fiducia mostra quanto profonda sia ancora l'avversione verso le élite in Germania. Per i francesi il redutamento mirato nelle scienze, nella società, nella politica e nell'economia rientra in modo ovvio tra gli obblighi statali della Repubblica.	nostro difficile rapporto coi leader economici.				
30	12.03.2008 Le "mammine delle ripeizioni" sono la nostra maledizione.	19.06.2008 I migliori cervelli in Germania. Dopo lo scandalo Telekom i manager di punta tedeschi vengono ritenuti capaci di una sola cosa: cioè di tutto. Sono considerati avidi, corrotti e senza scrupoli. Ma è tutta la verità? Un reportage sulla vita ai piani alti delle aziende.				

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
31	27.02.2008 Élite tedesche. Tutt'altro che un modello. In futuro le "élite" devono essere maggiormente all'altezza delle loro responsabilità, si sente dire ora ovunque. Ma che significa? E chi o che cosa rappresenta l'élite di oggi?	31.05.2008 Quelli lassù. L'élite predica bene e razzola male. E spesso conosce la parola etica soltanto da brochure patinate. "Quelli lassù" hanno perso il contatto con la realtà? No, è la società che ha fallito, perché riconosce queste persone come élite.				
32	25.02.2008 Ci si chiede con angoscia cosa si perda per strada. Alla European Business School di Oestrich-Winkel si racconta all'élite di domani aneddoti dal regno degli animali. Ad esempio quello che le antilopi africane al mattino, quando si svegliano, sanno	27.05.2008 Quando l'élite economica fallisce come modello. Il presidente federale Köhler ha criticato aspramente l'assenza di misura di alcuni manager tedeschi.				

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	bene che sopravvivranno solo se correranno più velocemente dei leoni.					
33	18.02.2008 Grandi soldi. L'aumento degli stipendi dei consiglieri di amministrazione di molte grandi società suscita incomprensione. In linea di massima è giusto legare gli stipendi dei dirigenti al successo della loro azienda. La dipendenza dal successo non deve essere però una strada a senso unico.	27.08.2008 Oggi qui, domani lì: mentre in passato i consiglieri di amministrazione tedeschi restavano attaccati per anni alle loro poltrone, oggi le cambiano tanto frequentemente quanto mai prima d'ora. Nel 2007 è stato licenziato il doppio dei top manager.				
34	17.02.2008 La fine dell'era Zumwinkel. Come sei caduto. Tra i manager Klaus Zumwinkel era quello buono. Adesso	21.05.2008 Contrattacco dei manager di punta: dodici presidenti di cda reagiscono al dibattito sugli stipendi dei manager				

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	viene deriso da tutti, perché ha deluso il desiderio di trovare degli eroi e ha sconvolto la fiducia nell'economia di mercato. Il caso ha già oggi la stoffa per diventare lo scandalo del 2008.	e rivelano quante tasse pagano.				
35	06.02.2008 Sessantesimo compleanno. Geburtstag Happy Birthday, Mr. Ackermann. Un tempo Josef Ackermann era lo spauracchio dei tedeschi: centrava utili miliardari e licenziava contemporaneamente migliaia di dipendenti. Oggi agisce da patriota. E per il suo sessantesimo compleanno si lascia festeggiare come il maestro della crisi.	05.04.2008 Gli sfrontati. Per gli economisti ai piani alti dell'industria tedesca non ci sono apparentemente problemi se uno di loro raccoglie i frutti del suo lavoro ma non risponde personalmente quando commette errori. Questo comportamento indebolisce l'ordinamento politico				

segue

segue - **Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
36	25.12.2007 Le virtù del capitalismo. Lavoro, parsimonia e impegno. La Germania discute degli eccessi negativi del capitalismo. A dominare il dibattito sono gli esorbitanti stipendi dei manager e i bassi salari dei lavoratori. Tra gli economisti si fa sempre più largo l'idea che il capitalismo ha anche bisogno dell'atteggiamento giusto.	29.02.2008 In un colloquio con la Süddeutsche Zeitung Jürgen Thumann, presidente dell'Associazione dell'Industria tedesca (BDI), si lamenta degli imprenditori che non sono all'altezza delle loro responsabilità sociali.				
37	19.12.2007 Il numero uno di Commerzbank rinuncia a uno stipendio milionario. In Germania c'è un dibattito latente sugli stipendi dei manager. Il numero uno di Commerzbank Müller ha colto	26.02.2008 Non c'è mai stato tanto anti-capitalismo? Il dibattito sugli evasori disconosce la contrapposizione degli interessi: l'unità sociale non esiste.				

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	l'attimo per una rinuncia carica di valore simbolico. E al tempo stesso impreca contro quelli che mettono i manager alla berlina: "se trattiamo male le élite le perderemo".					
38	10.12.2007 Prima studiare, poi governare. Già dal 1936 Harvard forma i manager della politica e dell'economia. La Hertie School a Berlino e l'università di Erfurt emulano quel modello. Le differenze, però, sono molte.	21.02.2008 Non solo incassano più soldi, bensì influenzano anche la politica, il procedimento legislativo e il dibattito nella società. Chi sono i ricchi in Germania? E chi ha fatto di loro l'élite?				
39	28.11.2007 Talentto dirigenziale. Come un marinaio si trasforma in capitano. Questo posso farlo anch'io, pensano molti	21.02.2008 I politici di tutti gli schieramenti si agitano per il caso Zumwinkel - e si comportano come se fossero				

segue

segue - **Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
	dipendenti guardando il loro capo. Tuttavia non tutti sono adatti a funzioni di guida. Decisive sono intelligenza, talento comunicativo e - da non dimenticare - la famiglia da cui si proviene.	loro l'ultimo gruppo superstiti adatto ad essere preso a modello.				
40	27.11.2007 Discussione sul salario massimo. Quanto può guadagnare un manager? Sempre più spesso risuona la richiesta di un tetto per gli stipendi dei manager. Gli economisti sono inorriditi: "puro populismo", dicono e sottolineano che gli alti stipendi rappresentano uno stimolo per quelli che guadagnano di meno.	16.02.2008 Le indagini contro centinaia di evasori li rende nervosi. Ora nel dibattito si inserisce la politica con avvertimenti e appelli alla morale. Il tenore è questo: "sono le élite che fanno crollare il sistema".				

segue

**segue - Panoramica degli articoli relativi alle élite pubblicati dalla stampa tedesca**

	FAZ	SZ	Handelsblatt	Der Spiegel	Die Zeit	Wiwo
41	19.07.2007 Nuova università d'élite a Karlsruhe. "Dovrebbero venire i migliori scienziati del mondo". Karlsruhe vuole diventare la mecca per i giovani lavoratori di punta: l'ottima università e il centro di ricerca si fondono nel Karlsruher Institut für Technologie. Obiettivo: più libertà, mezzi e responsabilità per i giovani ricercatori.	04.05.2007 Negli anni Novanta i ricchi in Germania devono essersi sentiti come se fossero stati messi alla macchina per stampare denaro. Secondo un nuovo studio lo scorso decennio sono diventati sempre più ricchi, mentre gli stipendi del lavoratore medio ristagnava. Gli ultimi dati indicano che questa evoluzione si è rafforzata.				
42	26.04.2007 L'élite ne approfitta. Mentre gli stipendi del ceto medio ristagnano da anni, i membri dei consigli di amministrazione incassavano parecchio. Ma non se lo sono guadagnato. Un'analisi di Gerald Braumberger.					



## il caso del Regno Unito

di Robert Leonardi e Raffaella Nanetti\*

### 3.1 Il significato di classe dirigente nel Regno Unito e la sua evoluzione storica

Nel contesto europeo il Regno Unito è stato ed è tutt'ora percepito quale il Paese emblematico per la sua struttura di classi sociali profondamente radicate e di élite storiche e consolidatissime. Prendendo come riferimento temporale l'arco di tempo dalla fine della Seconda guerra mondiale è chiaro come la società inglese<sup>1</sup> abbia mantenuto la sua caratterizzazione piramidale con al vertice la monarchia nella sua funzione importantissima di controparte del patto costituzionale non scritto con il popolo, seguita dalla élite politica che è sia di rango ereditario che di classe sociale alta e che siede alla Camera dei Lords e da quella di rappresentanza di classi medio alte, ma altrettanto perfettamente riconoscibile e riconosciuta, che siede alla Camera dei Comuni. Come non avviene altrove, le élite politiche del Regno Unito sono 'date' dalla storia del Paese che vanta la tradizione di prima democrazia rappresentativa dell'epoca moderna.

Anche prendendo in considerazione i cambiamenti profondi che sono avvenuti nella membership delle due Camere dalla fine degli anni '70 che hanno segnato l'inizio dell'epoca Thatcheriana e del Blairismo è incontrovertibile il fatto che le élite politiche 'esistono' come tali, che chi ne fa parte non abbia il bisogno di sottolinearlo, e che anzi sia proprio l'*understatement* che le caratterizza che ne marca la differenza con quelle di altri Paesi, tra cui l'Italia. Se non si tratta dell'ovvietà di appartenenza che era propria della nobiltà francese antecedente la Rivoluzione, si tratta comunque di uno status unico attribuito ai membri delle élite politiche nel Regno Unito allorché esse incarnano

\* Raffaella Y. Nanetti è docente di Urban Planning and Policy alla University of Illinois a Chicago (UIC) e dirige Great Cities London Program dal 1998.

Robert Leonardi, è Direttore dell'Economic and Social Cohesion Laboratory (ESOC-Lab) dell'European Institute presso la London School of Economics (LSE) dalla sua fondazione nell'anno 1992.

1. Mentre utilizziamo il termine appropriato Regno Unito che fa riferimento all'intero sistema Paese - comprensivo pertanto di Inghilterra, Galles, Scozia ed Irlanda del Nord - come aggettivazione in italiano utilizziamo il termine 'inglese', sia per semplificare sia perché nella considerazione generale esso è pensato quale sinonimo di 'Regno Unito'.

la quasi sacralità per gli inglesi del *Parliament* e dei *Lords*, espressione della volontà popolare nel rapporto con la monarchia.

Su questa tradizione si basa il senso della supremazia delle élite politiche al vertice della piramide, i cui numeri sono ristretti, rispetto alle altre élite con cui esse si interfacciano e che esprimono sia l'esecutivo di governo che l'amministrazione pubblica nella sua maggioranza ma anche i membri delle classi produttive, professionali e della comunicazione e che pertanto esibiscono numeri relativamente ampi, come si vedrà in seguito. È un forte senso di appartenenza di classe ciò che determina ancora in gran parte la distinzione tra popolazione ed élite; ma al tempo stesso è la lunga tradizione di democrazia che accomuna tutte le classi quella che nel Regno Unito nega l'uso del termine *ruling class*, che è invece appropriato in altri contesti nazionali. Non c'è confusione qui: il *ruler* è soltanto il monarca, simbolo dell'unità nazionale e del cui ambito d'operato ben ristretto è però garante il Parlamento. Mentre il termine *establishment*, che pure all'estero viene associato a questo Paese, non è originario di qui e dagli inglesi è attribuito alle élite tecnocratiche continentali, soprattutto francesi.

A sua volta, sulla loro tradizione di supremazia si basa il reclutamento delle élite politiche che rimane fortemente, anche se non più esclusivamente, agganciato ai centri prestigiosi di formazione accademica del cosiddetto *Oxbridge* (le università di Oxford e Cambridge), e della *London School of Economics*. Mentre è divenuto più ampio il ventaglio di centri che formano i membri delle élite amministrative, economico-finanziarie e professionali, che provengono oggi dai primi *colleges* del sistema federale che costituisce l'università di Londra, quali *Imperial College* e *University College London*, dalle scuole tecnocratiche d'impostazione nordamericana quale la *London Business School*, ed infine dalle prime cosiddette *provincial universities*, quali l'*University of Edinburgh* e l'*University of Manchester*.

Nell'insieme, dal dopoguerra due tendenze si sono affermate. Da un lato il profilo storico delle élite nazionali permane nella sua struttura piramidale e nelle sue categorie di fondo, anche se al loro interno il *mix* dei componenti è cambiato notevolmente dagli anni '80 (si veda, sezione 2 sotto); mentre dall'altro si sono dilatati i numeri degli appartenenti a diverse categorie di élite (Mougel). In un contesto nazionale in cui la gerarchia di posizioni è legata alla classe e le classi medio alte si sono espanse, inevitabilmente le dimensioni delle élite sono aumentate, rendendo il caso del Regno Unito comparativamente diverso ed interessante. Per cui i totali si aggirano da un minimo di mezzo milione ad alcuni milioni di persone che si autoidentificano come membri delle élite, a seconda del grado di influenza che viene loro riconosciuto da segmenti della pubblica opinione. Al vertice continua ad insistere la presenza delle élite politiche nazionali. MPs e Lords, che oggi superano il migliaio, si contendono la visibilità con il governo (ed il 'governo ombra') ed il suo apparato amministrativo e mediatico anch'esso cresciuto negli ultimi decenni. Seguono le élite economiche, all'interno delle quali sono salite di visibilità, in concomitanza con l'aumento enorme della loro ricchezza, quelle dei settori di terziario bancario-finanziario-immobiliare e commerciale a scapito di quelle di latifondo, manifatturiere e di rappresentanza sindacale.

Distaccate per visibilità sono le élite con funzione di controllo sociale. Tra esse quelle del potere giudiziario hanno mantenuto una posizione di prestigio incontestato, soprattutto a fronte di una tendenza recente nei riguardi del potere dei Lords di operare come corte suprema che è rappresentata dai tentativi più frequenti da parte del governo di asserire la supremazia dell'esecutivo. Invece il prestigio delle élite del potere militare e di polizia si è relativamente ridotto, per le prime in conseguenza delle operazioni di guerra nel teatro mediorientale contestate dalla maggioranza della popolazione e per le seconde della diffusa sensazione di insicurezza che i fenomeni del terrorismo, dell'immigrazione e della violenza nelle aree urbane hanno creato. A tale disagio sociale non sembrano rispondere con sufficiente autorevolezza neppure le élite della funzione di socializzazione. Mentre le élite religiose mantengono la loro posizione, è diminuita l'autorevolezza delle élite dei settori dell'istruzione e dei media, a cui viene contestata la scarsa incidenza sulle generazioni giovani e l'acquiescenza rispetto al governo ed agli interessi di parte nell'informazione.

### 3.2 La trasformazione profonda delle élite nel periodo Thatcher/Blair

Il modello sociale inglese affermatosi nel dopoguerra aveva abbracciato la visione laburista di una società più aperta che perseguiva la finalità di uguaglianza di opportunità, da perseguire diminuendo le significative disuguaglianze di condizione proprie della società storica inglese. Nel periodo 1945-1972, caratterizzato da una crescita economica sostenuta accompagnata da bassa inflazione e piena occupazione, in particolare le riforme nel settore dell'istruzione volevano ridurre l'incidenza del fattore classe nel processo di selezione sociale, favorendo pertanto condizioni di maggiore uguaglianza di accesso da parte di membri di ogni classe sociale a posizioni sociali più alte. L'espansione dell'economia terziaria ed i relativi cambiamenti della struttura occupazionale con la contrazione della cosiddetta *working class*, nel periodo portarono a risultati di aumento della mobilità sociale anche se soltanto in termini assoluti e non relativi (Goldthorpe). In tal modo la crescita economica ed il reclutamento dal basso della *working class* nella classe dei servizi (manageriale, professionale ed amministrativa), promossa anche dalle politiche di nazionalizzazione dei servizi, nel dopoguerra hanno prodotto integrazione e stabilità, sottraendo forza a movimenti di scontento e di spinta a cambiamenti radicali. La classe di servizi a ranghi espansi diventava una forza conservatrice all'interno della società inglese.

Nel Regno Unito, il decennio 1972-1983 ha portato cambiamenti economici epocali a questo scenario positivo, molto simili per caratteristiche ed incidenza al contesto statunitense. Il primo embargo petrolifero che seguì alla guerra dello Yom Kippur (1973) causò sul piano economico un doppio colpo (*double whammy*): forte inflazione accompagnata dall'inversione di tendenza da occupazione a disoccupazione - il cosiddetto nuovo fenomeno della *stagflation* - che colpiva soprattutto la classe operaia a seguito del processo accelerato di deindustrializzazione e di arresto della crescita che aveva creato.

Il secondo embargo messo in atto dal cartello dei produttori di greggio nel 1979 aggravò le condizioni dell'economia e della finanza pubblica del Regno Unito. La disoccupazione nel 1983 saliva al 12%, toccando i 3 milioni di persone (a fronte dei 2,5 milioni prodotti dalla crisi corrente), creando per la prima volta dall'epoca della 'rivoluzione industriale' i grandi numeri della disoccupazione di lungo periodo. Nasce così la '*underclass*'<sup>2</sup> permanente che spinge spesso altre persone che ritornavano al lavoro ad

2. La nuova *underclass* si presenta a tutt'oggi con caratteristiche di stili di vita, valori ed interessi molto diversi dalla *working class* tradizionale con la quale si è compiuta una rottura di fondo. Fatalismo, dipendenza, apatia e dissenso anche violento ne sono state alcune delle espressioni da allora. Sotto la spinta dell'immigrazione dai Paesi dell'est e del sud-est europeo, medio-oriente, Africa, ed America latina, nell'ultimo ventennio, la *underclass* si è diversificata per quanto riguarda il suo *mix* etnico e razziale. Ne consegue che oggi, ai tratti similari e comuni di marginalità sociale della *underclass*, si aggiungono forti differenziazioni di carattere culturale che alimentano lo scontro razziale e religioso e che nei quartieri londinesi e delle altre città inglesi si manifestano attraverso un fenomeno crescente di violenza giovanile attraverso le *gangs*, in cui i soggetti risultano armati di coltelli e, sempre più spesso, anche di armi da fuoco.

accettare condizioni peggiori (con un fenomeno di *downward mobility*). A sua volta, il bilancio nazionale era appesantito dalle maggiori risorse che venivano impiegate nel sociale, cosicché nello stesso anno le entrate, pur significative, che il Regno Unito cominciava ad introitare dai pozzi petroliferi del Mare del Nord andavano a coprire quelle spese.

In maniera traumatica per gli inglesi il Paese era entrato in una fase di declino<sup>3</sup> ed anzi era diventato il *'sick man of Europe'*. Dalla fine anni '60 le élite percepivano come fosse difficile mantenere l'insieme di bassa inflazione, crescita sostenuta e competitività che avevano caratterizzato il dopoguerra. Tutto ciò, a sua volta, causava la perdita progressiva di fiducia da parte della gente, con critiche feroci lanciate al loro indirizzo dai media e dai commentatori, mentre cresceva l'influenza dei gruppi di pressione e la difesa di interessi corporativi. Infine, la condizione di disagio e di anomia della società si tramutava in risentimento diffuso verso l'incapacità del governo e in crisi di fiducia verso l'intero sistema politico.

La risposta ad una tale crisi economica e al suo impatto sociale nel Regno Unito venne da una vera rivoluzione politica populista e da un cambiamento strutturale della società e dell'economia, che non hanno pari nelle altre democrazie occidentali<sup>4</sup>, rivoluzione e cambiamento iniziati e condotti da Margaret Thatcher e poi continuate da Tony Blair (Adonis, Hernon, Heffernan). Un loro portato importante è stata la trasformazione delle élite storiche: l'allargamento definitivo dei loro ranghi alla classe media, la costruzione della nuova élite economico-finanziaria di grande entità numerica, e l'immissione maggioritaria delle élite di censo e di merito (*"nouveaux riches"*, talenti artistici, sportivi e scientifici, benefattori e filantropi) in quel baluardo di tradizione e modernità che è la Camera dei Lords.

La vittoria dei Conservatori e l'elezione della Thatcher nel 1979 segnarono un cambiamento decisivo nel sentimento nazionale sia di carattere politico che intellettuale e culturale, alla ricerca di una soluzione di sistema. Lo stesso sconfitto, Jim Callaghan, ammetteva che la gente aveva voluto ed ottenuto uno tsunami (*sea change*) e non un semplice cambiamento di rotta. Abbandonando la tradizione di politiche keynesiane, il governo Thatcher proponeva di affrontare il problema del declino instaurando un nuovo ordine economico ed assicurando la governabilità. Il modello in sintesi si pesava su: meno Stato, maggiore mobilità sociale, unitamente a politiche liberiste. La Thatcher credeva e trasmetteva la sua convinzione circa l'importanza della leadership politica: una politica di certezze necessitava di una leadership con certezze (*"conviction politics needs conviction leadership"*). La politica è fatta di idee e della loro attuazione

3. A questa percezione diffusa di nazione perdente, contribuiva la realtà della fase storica di *'fine dell'impero'* che aveva visto l'accelerarsi della decolonizzazione e la sua conclusione nei decenni degli anni '40, '50 e '60.
4. Neppure con gli Stati Uniti delle due amministrazioni repubblicane di Ronald Reagan è possibile effettuare un raffronto di trasformazione, poiché si è trattato riforme liberiste che andavano ad incidere su una struttura sociale non così marcata dall'elemento di classe e su una economia quasi completamente privata.

o non ha alcun valore. La sua era certezza nella possibilità della rinascita nazionale, anche a costo di prese di posizione politiche rischiose. Sulla base di valori quali il lavoro duro, la frugalità e la responsabilità personale, la Thatcher negli anni '80 limitava il potere dei sindacati, spingeva a creare una nazione di piccoli investitori e trasformava l'élite del partito Conservatore, triplicando in Parlamento il numero degli imprenditori provenienti da un ampio spettro di attività, riducendo il numero dell'élite storica di Eton ed aumentando invece i ranghi di esponenti di merito dalla classe medio-bassa ma sempre educati nelle istituzioni di punta e con borse di studio<sup>5</sup>. A trasformazione compiuta, nel 1987 la maggioranza di Tory MPs era composta da eletti stipendiati (e non più da *independently wealthy*), con forte sentimento nazionale, restii ad introdurre tasse, e sicuri di conoscere bene ed essere in contatto con i propri elettori.

Specularmente, dopo l'interludio del governo Conservatore di John Major, nel maggio 1997 la vittoria di Tony Blair portò nel Partito Laburista un'analoga rivoluzione di élite, ma anche una continuazione selettiva della svolta liberista di Margaret Thatcher. La premessa blairiana era che il Labour dovesse accettare che la tradizione politica inglese, caratterizzata da tendenze dominanti di statalismo, era stata cambiata radicalmente dalla rivoluzione di Margaret Thatcher. In modo vincente la Lady di ferro aveva messo in discussione la piena occupazione, l'economia mista privato-pubblica, la gestione del governo e persino aspetti dello stato sociale che erano stati i pilastri del modello del dopoguerra, il quale era diventato obsoleto ed irrilevante di fronte alle nuove realtà economiche della globalizzazione. Ne discendeva da parte di Blair una visione positiva e liberista del mondo ed il fatto che il ruolo dello Stato non dovesse essere quello di regolare il mercato nell'interesse sociale, bensì di favorire (*to empower*) il mercato nell'interesse economico e (quando possibile) nell'interesse sociale<sup>6</sup>. Nella nuova era globalizzata gli stati dovevano perseguire stabilità dei prezzi e con le loro misure di severità ottenere l'approvazione dei mercati mondiali dei *bonds*. Gli impegni del Labour diventavano quelli appena richiamati, unitamente al riconoscimento degli interessi della *business community* ed alla promozione della flessibilità del mercato del lavoro. Anche il modello Blair si rivolse subito alla modernizzazione del partito, trasformando quest'ultimo in una versione moderna, unita, disciplinata e moderata: il New Labour appunto. Il corporativismo era storia passata e con esso persino la cooperazione privilegiata con i sindacati. Nel 1997 il Manifesto del Labour portava tracce delle priorità economiche enunciate dal Manifesto dei Conservatori nel 1979: controllo dell'inflazione, tagli alla spesa pubblica, riduzione del prestito pubblico, impegno a non aumentare le tasse dirette, introduzione di incentivi alle imprese e regolamentazione delle attività sindacali.

Blair smantellava il controllo che i sindacati avevano esercitato sulle Conferenze nazionali del partito e sui relativi canali di finanziamento. Il suo Cancelliere e secondo nella

5. La stessa Thatcher, di famiglia piccolo-borghese, era stata educata ad Oxford.

6. Prima delle elezioni vittoriose per il New Labour, alla Conferenza di partito nel 1996 Tony Blair aveva già dichiarato che non 'si poteva mettere indietro l'orologio' della storia.

gerarchia del partito, Gordon Brown, ricercava con successo finanziatori nella City, imprenditori mediatici e grande imprenditoria. L'eliminazione della storica Clause 4 dallo statuto del partito<sup>7</sup> aveva rimosso la militanza di sinistra, mentre la nuova piattaforma rifletteva anche le priorità personali di Blair:

- in fatto di istruzione (il famoso slogan: *education, education, education*);
- in fatto di investimento nella sanità (NHS) oltre che di divisioni sociali non più accettabili (e quindi di una conseguente maggiore inclusione sociale);
- in fatto di priorità come quelle conservatrici su legge e ordine e sui valori della famiglia.

La promessa fatta dal New Labour diventava un misto di promozione dell'economia di mercato e tramite essa di eliminazione della disoccupazione e della povertà e dell'esclusione sociale, e quindi in ultima analisi del bisogno degli ammortizzatori sociali (*welfare benefits*). La convinzione di fondo era che dovesse prevalere il senso di comunità, in cui tutte le componenti della società esercitassero un ruolo di una responsabilità.

Le élite del New Labour continuavano ad emergere dalla piccola e media borghesia, riflettevano sempre più il peso crescente della componente della finanza e si allargavano alle minoranze di colore. Si ampliavano anche i canali di reclutamento, ricorrendo a nuove strutture accademiche e di prestigio, quali la London School of Business e la controversa Said School of Business ad Oxford. E la base di reclutamento dalle scuole superiori oltrepassava la tradizionale Eton, estendendosi ad altre scuole private<sup>8</sup> e persino alle scuole meno selettive (le cosiddette *comprehensive schools*). Per la prima volta nella storia di Oxbridge, all'inizio del 2000 i giovani laureati si riversavano in numero maggiore nelle attività finanziarie della City e solo secondariamente nelle tradizionali carriere accademiche, diplomatiche, di alta amministrazione e nelle professioni liberali. Al tempo stesso, se la trasformazione attuata da Blair segnava definitivamente la sostituzione della élite politica di rango ai Lords<sup>9</sup>, essa includeva come si è detto una forte virata a favore di quella di censo e di talento.

Alla fine del mandato di Blair nella primavera del 2007, quando si verificò la staffetta che passava il premierato a Gordon Brown, nella percezione sia delle élite che della popolazione il Regno Unito aveva riconquistato il suo posto nel mondo, mostrando una relazione privilegiata con la superpotenza americana ed un'economia di forte terziario

7. La Clausola 4 conteneva l'impegno del Partito Laburista nel perseguire la proprietà comune dei mezzi di produzione e scambio.
8. Gli stessi figli di Blair furono iscritti alla London Oratory School, una rinomata scuola pubblica di tradizione Gesuita, ma ad accesso controllato. Oggi, a livello di istruzione universitaria, un cambiamento ancora più marcato nel reclutamento delle élite inglesi è sottolineato dalla decisione della Duchessa di York di iscrivere la figlia Beatrice al Goldsmith College, che non rappresenta una delle strutture di punta del sistema federale della University of London.
9. Si fa qui riferimento alle proposte di elezione diretta della Camera dei Lords, oltre che al nuovo reclutamento.

ed in espansione inarrestabile che veniva presa a modello nel resto dell'Unione Europea. Nel 2007 i servizi finanziari della nuova economia producevano il 28% del PIL nazionale e contribuivano alla metà della crescita del PIL registrata nel 2006, mentre l'industria manifatturiera era scesa al 17%. La City di Londra e la sua espansione a Canary Wharf costituivano il più grande mercato finanziario internazionale<sup>10</sup>. La capitale attirava talenti da tutto il mondo ed investitori interessati ai nuovi strumenti finanziari<sup>11</sup>. In tal modo l'intero sud-est del Regno Unito diventava il motore trainante dell'economia dell'intero Paese<sup>12</sup>. Come conseguenza dell'assoluta preminenza economica e politica della città di Londra e dell'incidenza del relativo settore finanziario era stato costituito un apposito Sottosegretario nazionale denominato 'Ministro per la City', avente il compito di promuovere e di salvaguardare la competitività finanziaria e quella dei nuovi servizi presenti nella realtà londinese.

10. La città di Londra ospitava più filiali di banche internazionali di qualsiasi altra capitale finanziaria del mondo e disponeva di una concentrazione di servizi avanzati che andavano dalle società di assicurazione agli studi legali e alle società di revisione contabile. Più di metà delle 100 società presenti nell'indice FTSE e una presenza massiccia di servizi consulenziali, dei grandi media e della pubblicità avevano sede nella capitale inglese. Il 31% delle transazioni valutarie mondiali avvenivano a Londra, con la conseguenza che l'ammontare di dollari scambiati risultava superiore a quello di New York, mentre si avevano più scambi in Euro che in tutte le altre città d'Europa considerate nel loro insieme. Il secondo distretto finanziario di Londra a Canary Wharf aveva registrato una crescita impetuosa dalla metà degli anni '90, dopo un avvio problematico quando l'area era diventata il punto di riferimento delle grandi iniziative di '*enterprise zones*', lanciate da Margaret Thatcher in vista del recupero urbanistico-imprenditoriale del *brownfield* dei Docklands, chiuso definitivamente come porto fluviale nel 1980.
11. Tradizionalmente sempre molto presenti gli investimenti diretti esteri, nel 2007 essi avevano portato il Regno Unito al secondo posto nella classifica dei Paesi destinatari di tali risorse.
12. La Grande Londra produceva il 17% del PIL del Regno Unito, mentre la stima del contributo al PIL dell'area allargata del sud-est era pari all'intero PIL dei Paesi Bassi.



### 3.3 La crisi economico-culturale e la rottura del patto democratico

Era la fine estate del 2007 quando le élite inglesi cominciarono a percepire che i sommovimenti che avevano scosso i mercati in primavera avrebbero avuto un impatto sull'economia inglese. I segnali erano chiari, tra cui la contrazione del mercato immobiliare, la previsione di tagli occupazionali e l'annuncio della drastica riduzione dei *bonuses* nella City. Mentre ci si aspettava che la crisi globale del credito facesse aumentare i tassi sui mutui, si cominciava a prevedere che ci sarebbero state delle *class actions* contro i manager del settore finanziario, bancario ed assicurativo per non avere esercitato la necessaria *due diligence* a protezione delle proprie compagnie e del pubblico degli investitori che era cresciuto a dismisura dagli anni della Thatcher. Ma era in dubbio fino a che punto la turbolenza finanziaria avrebbe colpito la cosiddetta 'economia reale', tanto è vero che il 24 agosto 2007 l'associazione degli imprenditori inglesi (CBI) annunciava che l'output industriale nel mese era cresciuto e che il settore mostrava forte innovazione e maggiore produttività e che i fondamentali dell'economia erano buoni. L'indebolimento del dollaro aiutava la forza della sterlina.

Nell'anno che seguì si assistette all'accentuarsi della crisi finanziaria nei mercati globali, alla depressione nel mercato immobiliare americano e all'indebolimento accentuato della relativa economia (oltre che all'impennata dei prezzi dei carburanti e delle materie prime). A fine estate 2008 il governo Brown era intervenuto presso le compagnie privatizzate di servizi con appositi buoni per aiutare le famiglie a basso reddito, gli anziani ed i disabili a pagare i costi energetici. Mentre il 4 settembre 2008 il Primo Ministro esprimeva ancora cauto ottimismo sulla tenuta dell'economia inglese e sulla possibilità di uscire indenni dalla crisi globale, dieci giorni più tardi una successione rapida di eventi negli USA portava al punto di rottura il sistema finanziario globale. Wall Street accusava la perdita maggiore dagli attacchi dell'11 settembre, la Lehman Bros. falliva, Merrill Lynch era costretta a piegarsi all'assorbimento da parte di Bank of America e la Federal Reserve insieme al US Treasury interveniva massicciamente per salvare dalla bancarotta il gigante AIG, garante assicurativo dei prestiti *sub-prime* e degli investimenti nei nuovi strumenti finanziari. L'impatto nel Regno Unito fu quasi istantaneo, l'indice FTSE 100 perdeva il 4%, Lehman UK chiudeva (cancellando 5,000 posti di lavoro) e HBOS il maggior istituto di credito immobiliare era messo sotto pressione dalla speculazione. La Bank of England interveniva con 5 miliardi di sterline a supporto del sistema bancario e la Financial Services Authority si coordinava con le autorità americane per valutare l'impatto del crollo di borsa a Londra.

Poco dopo, il 26 settembre, Gordon Brown nel suo discorso alle Nazioni Unite accusava l'era dell'irresponsabilità e la cultura dell'avidità che avevano creato la crisi e mettendo da parte le sue esitazioni si univa al Cancelliere Merkel ed al Presidente Sarkozy nel chiedere un nuovo sistema internazionale di regole basato su trasparenza, integrità, responsabilità e chiarezza nelle attività bancarie. Al tempo stesso, il Primo Ministro annunciava la volontà di intervenire a sostegno di specifiche istituzioni finanziarie, valutando i singoli casi.

All'inizio di ottobre 2008 l'impatto della crisi colpiva duramente la City. Imprese inglesi perdevano fino a 90 miliardi di sterline in un giorno, la performance peggiore dal Black Monday del 1987. Bank of England interveniva coordinandosi con le banche degli altri Paesi e tagliando i tassi come mai avvenuto prima. Il meeting dei ministri finanziari del G7 a Washington avveniva in un clima di tensione e di paura, nell'ipotesi che il sistema finanziario globale fosse sul punto del collasso. Fu raggiunto un accordo secondo cui i governi avrebbero usato tutti i mezzi disponibili per aiutare le banche con le risorse dei cittadini, iniettando massicce dosi di liquidità nel sistema congelato del credito nel tentativo di riaprirlo alle famiglie ed alle imprese.

Il 23 gennaio 2009 il Regno Unito era dichiarato ufficialmente in recessione allorché i dati dell'Office of National Statistics mostravano che l'economia si era contratta negli ultimi due trimestri del 2008. Il collasso economico arrivava a colpire l'economia commerciale - la cosiddetta '*Main Street UK*' - sottolineato dalla bancarotta di imprese commerciali storiche quali Woolworth e Waterford Wedgwood, mentre l'aumento della disoccupazione nel settore manifatturiero iniziava a falciare il benessere di tante famiglie. I primi due mesi dell'anno videro l'approfondirsi della crisi occupazionale sia nel settore del commercio al minuto che in altri, le imprese reagire tagliando le ore di lavoro, mentre l'aggravarsi della recessione portava il numero dei disoccupati a superare il livello di guardia dei 2 milioni di unità. A metà primavera 2009 iniziava la protesta sociale organizzata, con *sit-in* sui tetti delle fabbriche e dimostrazioni di massa a Londra e a Birmingham. In agosto, l'aumento delle insolvenze riduceva drammaticamente la dimensione del mercato immobiliare e la disoccupazione sfiorava la quota di 2,5 milioni, mentre il Governatore della Bank of England per la prima volta accusava le banche di peggiorare la situazione recessiva.

Sullo sfondo di questo scenario di crisi sociale sempre più pesante, in febbraio era esploso l'enorme scandalo che avrebbe portato ad una crisi di sfiducia politica tale come non si era mai vista (Bell). In febbraio la pubblicazione da parte del *Telegraph* di rimborsi spese spesso del tutto irragionevoli dei MPs (*Members of Parliament*), una situazione fino allora sconosciuta ai cittadini, diventava una valanga di rivelazioni nei mesi successivi, allorché dettagli sempre più sconcertanti apparivano su Internet. La leadership del Parlamento era costretta ad ammettere che si trattava di un fatto sistemico e non eccezionale. Alla fine dell'anno quasi la metà degli MPs erano stati identificati dai media. Dal cambiamento ripetuto di residenza per ottenere il rimborso di un mutuo (*flipping*) alla richiesta di diarie e rimborsi plurimi o quello di rimborsi per le spese più eccentriche o normali, la classe politica, di fronte alla rabbia popolare, tentava di difendersi dichiarando la legalità di tali privilegi, essendo essi materia di auto-regolazione del Parlamento (ma peggiorando così la propria situazione di fronte all'opinione pubblica).

Quest'ultima rispondeva con rabbia. Percependo l'impatto della recessione, mentre la classe politica ne era esente, si è utilizzato tutti i mezzi di comunicazione a disposizione dalle e-mail alle lettere ai giornali, per attaccare gli MPs e chiedere misure drastiche. Già in febbraio un sondaggio di YouGov dello stesso *Telegraph* (Bell: 49) mostrava

come l'opinione popolare degli MPs fosse radicalmente cambiata rispetto al 2008, passando da una buona reputazione generalizzata (di 'onestà') ad una cattiva reputazione (di netta 'disonestà'). Ben il 79% degli intervistati era d'accordo che 'la maggioranza degli MPs usano la loro posizione per fare soldi impropriamente'. Un sondaggio della BBC confermava questa opinione diffusa tra le persone. Si susseguivano interviste TV, aggressive nei confronti dei politici, forti espressioni di rifiuto della politica stessa, attacco ai partiti, considerati conniventi e la creazione di siti web di protesta. Seguivano poi dimissioni spontanee di MPs insieme a sanzioni ed espulsioni da parte dei partiti in cerca di credibilità. A peggiorare la situazione ulteriormente fu poi la pubblicazione in giugno di tutti i rimborsi, quando si vide la differenza tra ciò che gli MPs avevano ammesso e la dimensione reale di quanto avevano invece richiesto. Un vero e proprio disastro auto inflitto, inclusa la vicenda del Presidente della Camera, Michael Martin che, costretto a dimettersi, passava successivamente ai Lords, secondo la tradizione. Potenziali candidati indipendenti di tutti i partiti guadagnavano credito. Un sondaggio del *think tank* Ekklesia il 23 maggio 2009 dava un 78% di cittadini favorevoli alla richiesta di candidati indipendenti al posto degli MPs considerati corrotti ed un sondaggio del *Guardian* del 29 giugno 2009 dava al 74% coloro che affermavano di preferire un candidato indipendente.

I partiti tentavano di reagire alla *débauche*. Il Labour, partito con il più alto numero di MPs sotto accusa, perdeva di credibilità e di capacità di risposta. Contro Brown si organizzava un tentativo di rovesciamento poi rientrato. Ma anche i Tories con David Cameron arrivavano ad ammettere la gravità della situazione. Le proiezioni dei risultati delle elezioni parlamentari della primavera 2010 concordavano nel prevedere che sarebbe stato eletto un grande numero di facce nuove. Il Labour poi perdeva pesantemente nelle elezioni di contea e nelle elezioni europee, diventando addirittura il terzo partito, con solamente il 15,8% dei voti, alle spalle persino del BNP. La crisi economica e lo scandalo delle spese dei parlamentari si collegavano nella mente collettiva quali fenomeni aberranti creati dall'ingordigia di ricchezza e di potere che era stata resa possibile da un sistema con pochi controlli. Ancora il 10 dicembre 2009 l'opinione pubblica inglese apprendeva che 10 milioni di sterline di rimborsi erano stati richiesti anche se molti successivamente vennero negati. La perdita di credibilità diventava totale e nei media risuonava la frase "classe politica in vendita (*for sale*)".

Ma nei lunghi mesi in cui lo scandalo delle spese dei parlamentari cresceva di portata, iniziava un parziale rovesciamento di fronti per quanto riguarda l'attribuzione di legittimità che l'opinione pubblica inglese conferisce alla propria élite mediatica. La palma di paladini dell'interesse dei cittadini veniva guadagnata man mano e sempre di più dai *tabloids* popolari che pubblicavano (in una serie di *scoops* rivelatori della portata dello scandalo), mentre la tradizionale élite dei giornali e dei media televisivi seguiva successivamente e con una certa timidezza nei propri reportage. Non era la prima volta che ciò accadeva, essendo stati i *tabloids* all'attacco delle posizioni di 'correttezza politica' (*political correctness*) durante gli anni del governo Blair. Ma mentre allora si era

trattato di attacco a posizioni di *policy* specifiche considerate illiberali<sup>13</sup>, era la prima volta che i *tabloids* attaccavano direttamente e con il sostegno dell'opinione pubblica l'élite parlamentare nel suo complesso.

In questo scenario di crisi sociale e politica pesante, inaspettatamente la figura del Governatore della Bank of England emergeva all'interno delle élite, diventando indirettamente un altro paladino dei cittadini in sofferenza e preda dello sconcerto. In aperta dissonanza con il Primo Ministro, in ottobre il Governatore aveva deciso la sua presa di posizione critica e più diretta, al momento in cui dichiarava apertamente:

- che le banche erano diventate troppo grandi, se si considerava l'interesse del Paese;
- che l'approccio di regolamentazione del sistema bancario sostenuto dai leader mondiali non sarebbe stato sufficiente ad evitare un ripetersi della crisi;
- e che invece occorreva spezzare le grandi banche in unità più piccole e specializzate funzionalmente.

In tal modo, il cosiddetto settore bancario "al pubblico (*bread and butter*)" potrebbe continuare ad essere assicurato dallo Stato, mentre le attività bancarie di tipo più speculativo (*casino banking*) sarebbero escluse da tale protezione. All'inizio di novembre il Governatore annunciava che il Paese si era appena avviato sul cammino della ripresa dopo ben 18 mesi di recessione ma che ciò non avrebbe migliorato il dramma della disoccupazione, che la Bank of England prometteva di sostenere il processo costruendo un equilibrio nuovo nei mercati del credito e una nuova fiducia dei consumatori.

Anche se contrastata dalla élite governativa, la posizione del Governatore è stata fortemente appoggiata dall'opinione pubblica ed ha prodotto varie proposte per dare alla Financial Services Authority più poteri fino a riscrivere i contratti individuali nelle banche parzialmente nazionalizzate qualora i contratti stessi contenessero, ad esempio, delle clausole di bonuses tali da aumentare il comportamento di rischio. Lo stesso Primo Ministro ha dovuto adottare una posizione più dura verso il sistema bancario, pur mantenendosi contrario al ridimensionamento delle banche, ed il 7 novembre parlando ai ministri finanziari del G20 a St. Andrews si mostrava a favore di una tassa globale sulle transazioni finanziarie per ridurre la dimensione e la volatilità dei mercati finanziari globali. Allo stesso tempo, con grande preoccupazione della City, quando la nuova Commissione Europea iniziava i lavori il 1 dicembre, il francese Michel Barnier aveva il portafoglio del Mercato Interno e Servizi, mentre poco dopo alla riunione Ecofin veniva approvato un sistema europeo di monitoraggio sulle attività delle banche per identificare le bolle speculative. In dicembre, con una mossa di sapore populista ed elettorale, il governo Brown annunciava una tassa *tantum* del 50% sui bonus bancari superiori alle 25.000 sterline.

13. Ad esempio, la campagna che tali media promossero sull'aumento esponenziale dell'HIV nel Regno Unito dopo l'elezione del Labour nel 1997 ed i dati ufficiali che attribuivano in maniera significativa l'aumento ad immigrati africani portatori del virus al momento del loro arrivo; ma dati che non venivano discussi apertamente, secondo i *tabloids*, per paura di reazioni razziste (Browne).

### 3.4 Il dibattito sulle élite: irresponsabili, incompetenti e colpevoli

La ricostruzione del dibattito che ha coinvolto le élite del Regno Unito negli ultimi due anni mette in evidenza una serie drammatica di eventi che ne danneggiano la credibilità e ne fanno persino mettere in forse lo status sociale. Le élite inglesi nel loro insieme sono state oggetto di un attacco triplo (*triple whammy*) di peso tale da non avere paragoni storici. Sono infatti considerate:

- irresponsabili per la fase precedente alla crisi finanziaria ed economica, non avendo prevista quest'ultima e tantomeno prevenuta;
- incompetenti nella gestione della stessa, avendone minimizzato a lungo l'incidenza;
- ed ora, infine, colpevoli di salvaguardare solo il proprio interesse (*profiteering*) che aveva generato conseguenze negative per il futuro del Paese.

Mai in passato ciò era accaduto, vale a dire che l'opinione pubblica attaccasse apertamente le élite, accomunando quella politica e quella economica ed accusando entrambe di frode, collusione e millanteria ai danni del Paese. Oggi la stessa istituzione della Bank of England è guardata con riserva e persino con sospetto, allorché l'opinione pubblica percepisce che questa istituzione agisce un ruolo ambivalente e talvolta ambiguo. Da un lato, la persona del Governatore è apprezzata dalla gente per le sue recenti prese di posizione (un po' populiste) che auspicano lo scorporo delle grandi banche (apparendo così a salvaguardia del risparmio dei cittadini). Ma dall'altro, il ruolo che la Bank ha giocato sul piano del 'salvataggio' di grandi banche sull'orlo del fallimento (dalla Northern Rock alla Royal Bank of Scotland) con operazioni di nazionalizzazione parziale, ha aumentato lo scetticismo generalizzato nei suoi riguardi da parte di un'opinione pubblica che oltretutto è sempre più propensa a credere che la Bank of England sia diventata rilevante perché ha perso il controllo della politica monetaria del Paese a scapito delle istituzioni dell'Unione Europea.

Il peccato originale di cui sono accusate le élite oggi è quello di irresponsabilità per l'incapacità che hanno avuto di prevedere la crisi economica globale e valutarne l'impatto sull'economia del Paese. Ciò ha portato ad un crollo di fiducia nelle élite e nelle istituzioni che rappresentano, da cui si salva solo l'istituzione della Monarchia che anzi ha acquisito nuovo supporto e credibilità nella sua funzione di baluardo identitario della comunità nazionale. Il sentimento di sfiducia così diffuso oggi non era però tale nella fase precedente la crisi, quando l'opinione pubblica abbracciava e sosteneva l'immagine dell'economia inglese post-industriale e 'moderna', in crescita da quasi un trentennio. La City era il cuore riconosciuto di questo sistema e le sue grandi banche ed i mercati finanziari che essa gestiva più di qualsiasi altra istituzione finanziaria europea ne erano i pilastri. La City operava in maniera ravvicinata alle élite di governo da cui, in un rapporto *quid pro quo* di reciproca utilità, riceveva spazio d'azione in cambio di finanziamenti che alimentavano l'espansione del settore pubblico. I numeri parlavano, e negli ultimi due anni infatti l'80% della crescita occupazionale nel Regno Unito è avvenuta nel settore pubblico. L'idea stessa della City di Londra si era ampliata visivamen-

te nell'immaginario collettivo, in seguito allo sviluppo urbanistico modernista ed impetuoso che dagli anni '90 ne ha riconfigurato l'immagine con i suoi grattacieli e con un *branding* di sistema integrato e globale, di aggressività d'azione e di 'progresso' senza eguali in Europa.

La totalità dell'economia della città di Londra e della sua area regionale del Sud-Est era concepita positivamente come economia del post-industriale, dei servizi avanzati e della conoscenza, insomma come un motore dell'economia del Paese. La City era strettamente legata alla piazza di Wall Street e l'economia d'area operava in tandem con il corso liberista delle amministrazioni americane dagli anni '80: questo a sottolineare la 'relazione speciale' (*special relationship*) che il Regno Unito ha sempre avuto con gli USA, divenuti 'l'unica superpotenza' e come tale elemento di assicurazione e di garanzia della solidità del comune modello economico. I media facevano da cassa di risonanza, offrendo un'immagine del tutto positiva di quel modello di crescita e di trasformazione dell'economia.

Inevitabilmente, lo scoppio della crisi finanziaria ed economica negli USA, trovava le élite inglesi nella posizione tradizionale di vicinanza alla superpotenza. Ma l'impatto immediato, forte e negativo del tracollo americano sull'economia inglese cambiava la percezione dei media e dell'opinione pubblica, diffondendo la sensazione che il Paese fosse su un piano di sudditanza rispetto alla superpotenza e che le sue élite fossero incompetenti a decidere autonomamente. Solo nei primi passaggi della crisi una parte dei media manteneva una valutazione positiva circa la capacità di reazione del governo. Presto subentrava il lancio di accuse di collusione tra politica e finanza, incomprendimento e sottostima della gravità della crisi e di inadeguatezza dei provvedimenti presi, soprattutto riguardo al fenomeno massiccio ed apparentemente inarrestabile della disoccupazione. La lettura di quanto stava accadendo all'economia inglese non era facile, poiché si trattava di intuire ed ammettere, da parte di chi l'aveva concepito e sostenuto, che un modello di successo per quasi 30 anni stesse crollando. Campanelli d'allarme erano suonati, ad esempio, attraverso il richiamo degli opinionisti (in particolare su un'inflazione del mercato immobiliare insostenibile), mentre i presupposti generali della crisi erano stati evidenziati e discussi dalle élite accademiche e culturali, critiche nei confronti del paradigma liberista di propensione massima al rischio e alla de-regolamentazione. Dopotutto, mentre il tasso di crescita del PIL inglese negli ultimi 20 anni era stato superiore alla media europea, era pur vero che quella tendenza favorevole si era interrotta già nel 2005. Ma tali contributi critici erano rimasti tipicamente contenuti all'interno delle *ivory towers*.

Successivamente, nella percezione di incapacità di gestione della crisi vengono di nuovo accumulate tutte le élite. La stessa consapevolezza che la Bank of England ha acquisito indipendenza d'azione nei confronti del Governo dal 1997 agli occhi dell'opinione pubblica la rende corresponsabile del tracollo. Essa è accusata di avere gestito troppo a lungo e con velocità troppo spinta l'economia inglese, anche in questo caso seguendo il comportamento della Federal Reserve americana di Alan Greenspan, durante gli anni dell'amministrazione Bush, facilitando così l'espandersi della bolla spe-

culativa finanziaria ed immobiliare. All'inizio della crisi si ritiene che la Bank abbia tenuto un comportamento inadeguato perché troppo timido nei suoi interventi per riuscire ad evitare la perdita di fiducia in quel sistema finanziario e bancario che aveva lasciato crescere a dismisura, anzi favorito negli anni del boom, in una spirale di autoalimentazione del modello che però esisteva da quasi un trentennio. Il sistema finanziario e bancario nel suo complesso è dunque sotto accusa, sia nelle persone singole dei più alti dirigenti (di cui i media espongono gli emolumenti ed i 'paracaduti dorati' al momento del pensionamento) sia nelle fila dei dipendenti manager di cui prima si danno quasi con soddisfazione i numeri pesanti dei licenziamenti e poi dei cui bonus si discute con rabbia.

A sua volta l'élite di governo non è riuscita nel suo tentativo di convincere l'opinione pubblica che la sua risposta alla crisi era efficace. In questo è penalizzata dalla presenza al vertice del Primo Ministro, Gordon Brown, che è ritenuto uno degli artefici della crisi a causa del sostegno che egli ha dato alla City durante la sua lunga presenza nel governo Blair come Cancelliere dello Scacchiere. Inoltre, la riluttanza iniziale di Brown a schierarsi con Sarkozy e la Merkel a favore di un sistema europeo di regolamentazione dei mercati finanziari, ne ha rafforzato l'immagine di sostenitore del modello perdente, mentre successivamente lo scoppio dello scandalo politico delle spese dei MPs, di cui una maggioranza sono membri del partito del Labour, ne ha compromesso ed in certo modo invalidato le misure di contrasto della crisi prese man mano. L'opinione pubblica del Regno Unito, pur nella sua volatilità, dà un responso di colpevolezza senza sconti alle sue élite, che ritiene responsabili di avere compromesso il proprio futuro e quello del Paese. È un sintomo di 'caduta degli dei' quello che pervade la gente, arrabbiata e disincantata dagli scandali ed impaurita dalla crisi dell'economia, allorché considera la condizione dei "servizi identitari" che conosce bene, quali quello sanitario e dell'istruzione e l'ulteriore erosione cui si andrà incontro a seguito delle inevitabili restrizioni degli investimenti. Il profondo senso di sfiducia nelle élite alimenta a sua volta la paura dei pericoli dall'esterno, accentuando le richieste di porre termine al fenomeno dell'immigrazione, riservare i posti di lavoro ai cittadini 'inglesi' e riprendersi la sovranità devoluta alle istituzioni di Bruxelles.

La caduta verticale della credibilità delle élite nella considerazione delle persone viene documentata sistematicamente da diversi sondaggi che non variano tra loro nei giudizi severi che riportano.



**Tab. 1 - Le motivazioni degli MPs, nell'opinione dei cittadini**

	<b>10-11 Gennaio</b>	<b>23-26 Maggio</b>	<b>12-17 Gennaio</b>	<b>3-6 Gennaio</b>	<b>29-31 Maggio</b>
	<b>1994</b>	<b>1996</b>	<b>2006</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
Proprio	52	56	45	55	62
Partito	26	27	28	34	21
Cittadini	11	7	9	6	7
Paese	5	5	14	4	5
Altro	1	1	1	n/a	1
Non so	5	4	3	1	4

*D: 'In generale, secondo lei gli MPs quale interesse difendono per primo: il proprio, quello dei cittadini che rappresentano, del partito, o del Paese?*

*Base: c. 800-1,600 GB adulti di età 18+*

*Base: c. 1,070 UK (GB & NI) adulti di età 16+*

*Fonte: Ipsos-Mori*

**Tab. 2 - Quali dovrebbero essere le motivazioni degli MPs, nell'opinione dei cittadini**

	<b>23-26 May</b>	<b>29-31 May</b>
	<b>1996</b>	<b>2009</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
Proprio	*	1
Partito	3	3
Cittadini	48	43
Paese	46	52
Altro	*	1
Non so	3	1

*D: 'In generale, secondo lei gli MPs quale interesse dovrebbero difendere per primo: il proprio, quello dei cittadini che rappresentano, del partito, o del Paese?*

*Base: c. 1,000-1,600 GB adulti di età 18+*

*Fonte: Ipsos-Mori*



Le Tabelle 1 e 2 sintetizzano l'evoluzione di tali giudizi che i cittadini danno delle motivazioni che ispirano (o dovrebbero ispirare) gli MPs nelle loro azioni, prendendo in considerazione i risultati che vanno dal 1994 e arrivando fino all'anno 2009 (anno in cui è scoppiato lo scandalo delle spese parlamentari). I giudizi forniti sono interessanti, perché mostrano come la rappresentanza degli interessi dei cittadini sia stata sempre percepita come un fatto secondario (11% nel 1994 e 7% nel 2009), mentre la motivazione legata all'interesse personale e a quello del partito risulta molto più elevata (rispettivamente 52% e 26% nel 1994). Ma anche come, in particolare rispetto al 2008 si registrava nell'anno 2009 un aumento della quota di cittadini che percepivano i politici come soggetti che agiscono nel proprio personale interesse (62%) a scapito persino dell'interesse del partito (sceso al 21%).

Nel pieno scandalo sulle spese parlamentari (maggio 2009) un'espressione significativa del forte senso di identità nazionale che caratterizza gli inglesi (tab. 2) è fornito dal dato del 52% di opinioni secondo le quali gli MPs dovrebbero difendere innanzitutto l'interesse del Paese prima ancora di quello dei cittadini (43%) e non considerare affatto l'interesse del partito (3%) od il proprio (1%). Un altro sondaggio Ipsos-Mori (maggio 2009) che misurava la fiducia dei cittadini nel 'governo' rilevava come il livello di fiducia verso i politici non era mai stato così basso da quando erano iniziate le rilevazioni sulla popolazione (nell'immediato dopoguerra). Inoltre ben quattro cittadini su cinque tendevano ad incolpare con facilità l'intero sistema parlamentare.

Un successivo sondaggio Ipsos-Mori del 5 ottobre 2009 (tab. 3) misurava la fiducia dei cittadini nei membri di varie élite professionali e la rapportava a misurazioni del 1983, incluse quelle per gli anni 2004 e 2008. Alla domanda 'In senso generale, lei ritiene che i membri delle élite professionali dicano la verità?' i cittadini rispondevano che i 'politici' ed i membri del 'governo' erano fortemente criticati: le percentuali, con riferimento ai tre anni considerati erano rispettivamente del 22%, 21% e 13% per i politici e del 23%, 24% e 16% per il governo. Seguivano da vicino le élite degli affari, con valori corrispondenti del 39%, 30% e 25%. Ai livelli più alti (ed in aumento o stabili) nella valutazione dei cittadini erano rispettivamente:

- l'élite giudiziaria (con valori 75%, 78% e 80%);
- quella medica (con valori 92%, 92% e 92%);
- ed infine quella degli insegnanti (con valori 89%, 87% e 88%).

Mentre alquanto più bassa ed in calo nel tempo risultava l'apprezzamento per l'élite religiosa (69%, 66% e 63% rispettivamente) e l'élite dei media (70%, 66% e 63% rispettivamente).

**Tab. 3 - La fiducia della popolazione nei confronti delle diverse élite**

	Medici	Insegnanti	Professori	Giudici	Clero	Scienziati	Presentatori Tv	Polizia	Popolazione	Sondagisti	Pubblica Ammi- nistrazione	Sindacati	Imprenditori	Governo	Giornalisti	Politici
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Dicono la verità																
1983	82	79	n/a	77	85	n/a	63	61	57	n/a	25	18	25	16	19	18
2004	92	89	80	75	75	69	70	63	55	49	51	39	30	23	20	22
2008	92	87	79	78	74	72	66	65	60	48	48	45	30	24	19	21
2009	92	88	80	80	71	70	63	60	54	45	44	38	25	16	22	13
Non dicono la verità																
1983	14	14	n/a	18	11	n/a	25	32	27	n/a	63	71	65	74	73	75
2004	5	7	9	16	17	19	20	28	29	30	37	44	58	70	72	71
2008	6	8	9	14	17	16	24	27	27	32	39	40	59	74	70	73
2009	5	8	9	13	19	20	27	31	33	38	43	49	66	79	72	82

segue

segue Tab. 3 - La fiducia della popolazione nei confronti delle diverse élite

	Medici	Insegnanti	Professori	Giudici	Clero	Scienziati	Presentatori Tv	Polizia	Popolazione	Sondaggist	Pubblica Ammi- nistrazione	Sindacati	Imprenditori	Governo	Giornalisti	Politici
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Non so																
1983	4	7	n/a	5	4	n/a	12	7	16	n/a	12	11	10	10	8	7
2004	3	5	11	8	8	12	10	10	17	21	13	17	13	8	8	7
2008	2	5	12	8	8	12	10	8	13	19	12	15	11	6	6	6
2009	3	4	11	8	10	10	9	9	13	17	12	12	10	5	7	05

Fonte: indagine Ipsos-Mori, Ottobre 2009 (campione di 2.000 adulti da 15 anni in su)

### 3.5 Le élite si esaminano: quo vadis?

Di fronte alla reazione dell'opinione pubblica e dei media le élite appaiono al tempo stesso incerte, confuse e scoraggiate sul da farsi ma anche arroganti nel tentare di sopravvivere alla crisi e nel non volere dibattere pubblicamente né tantomeno ammettere, proprie responsabilità. Le élite sono in uno stato di cecità imposta (*in denial*) nel senso che nessuna di esse ha finora negato apertamente il modello in crisi, dichiarandosi a favore di una sua revisione profonda. Lo scandalo delle spese parlamentari è piombato come una tragedia sulla democrazia inglese perché in questo momento particolare non solo devasta l'immagine delle sue istituzioni politiche ma ne paralizza l'azione in attesa delle elezioni della primavera 2010. L'atmosfera che pervade il dibattito controllato e sommerso all'interno delle élite è colorata in nero dalla previsione di elezioni che avverranno sotto la spinta della rabbia popolare, con la voglia di 'mandare a casa i malandrini' (*trough out the scoundrels*). Esse non produrranno verosimilmente una maggioranza netta ed in grado di governare per alcuno dei principali partiti, e quindi è diffusa la previsione di reazione negativa dei mercati e di indebolimento ulteriore della sterlina. Nell'anno due della crisi, c'è rassegnazione delle élite davanti alla propria ammissione che un modello "si è rotto" e che la stessa opinione pubblica è ora più conscia del convergere di fattori pericolosi quali l'enorme debito pubblico che si è accumulato nell'ultimo anno in operazioni di salvataggio dell'economia, che va ad aggiungersi al debito privato già molto ampio prima della crisi, ed a fattori esterni incontrollabili quali l'aumento dei costi energetici.

Quando le élite si esaminano, alla ricerca di ragioni che possono aver causato tale situazione, una è ravisata nell'offuscarsi della distinzione tra i settori pubblico e privato, che per tanti anni è apparsa invece virtuosa. Politici di entrambi i maggiori partiti avevano puntato sulla modernizzazione dell'amministrazione pubblica, importandovi dal settore privato i cervelli manageriali per i quali si giustificavano retribuzioni analoghe a quelle dell'ambito di provenienza. Per anni i rami dell'amministrazione e dei servizi si sono fatti concorrenza nell'attrarre gli elementi migliori e nel reclutare i consulenti più all'avanguardia, mentre la pubblicità che veniva data negli anni del *boom ai bonuses* del settore finanziario creava una forte pressione sui top manager pubblici per adeguare le proprie retribuzioni a quelle dei super manager della City. Retribuzioni di oltre 1 milione di sterline per amministratori ministeriali e di servizi nazionali pubblici o di interesse pubblico - ad esempio, il servizio sanitario nazionale NHS e la BBC - diventavano accettabili. Il modello emulativo si era diffuso dal livello nazionale a quello locale, per cui lo stesso Ken Livingstone, primo sindaco della città di Londra<sup>14</sup>, di estrazio-

14. Va ricordato che le prime elezioni dirette del sindaco per l'intera città di Londra avvennero nel 2000, dopo che il governo Blair aveva approvato la legge che istituiva, oltre alla carica di sindaco in stile '*executive mayor*' all'americana, una assemblea rappresentativa con poteri limitati. Prima di allora e dopo che Margaret Thatcher aveva abolito nel 1984 il *Greater London Council*, la città era stata amministrata dal governo centrale e dai 'sindaci' dei diversi '*boroughs*' (un totale di 33 oltre il '*Mayor of London*', vale a dire la carica storica di rappresentanza della *Corporation of London* che

ne 'vecchio' Labour, adottava una politica di reclutamento di talenti manageriali altamente remunerati, quali Bob Kiley per il TFL (Transport for London). D'altronde la City per 15 anni almeno aveva reclutato le giovani élite finanziarie e manageriali d'Europa, mentre la crisi ora le espelle facendone rientrare tante nei Paesi d'origine.

La forte pressione di critica esercitata per mesi "dal basso" produceva infine una reazione e una presa di posizione al vertice della politica, con una conseguente spaccatura all'interno delle élite, allorché la crisi che era iniziata nel settore bancario si abbattava anche sulla leadership del settore pubblico. Il 7 dicembre 2009 i giornali annunciavano che il Primo Ministro aveva lanciato un attacco frontale contro i manager pubblici, accusandoli di dissipare le risorse prodotte e pagate dai cittadini (Evening Standard: 'Brown shames fat cats on state trust managers'). In questo attacco Brown accumulava i vertici della BBC, dei Consigli locali e del NHS e dichiarava di volere identificare coloro che percepivano salari non giustificabili. La 'cultura dell'eccesso' di cui parlava Brown, aveva una soglia precisa includendo tutti coloro che percepivano oltre 150.000 sterline e *bonuses* di oltre 50.000, così che alla BBC si identificavano 53 managers e 50 al TFL. Con forti toni populistici Brown confrontava l'uso alterativo in nuove scuole o cliniche mediche che si sarebbero potute realizzare con i soldi così risparmiati. Inoltre, annunciava che 15.000 dipendenti del Ministero degli Interni sarebbero stati trasferiti fuori Londra e che gli stipendi dei quadri medio-alti sarebbero decurtati del 20%. Il tema delle retribuzioni degli alti ranghi dell'amministrazione diventava materia elettorale insieme all'annuncio di provvedimenti di riforma che prevedono la trasformazione dei ranghi amministrativi in managers di progetti. Mentre i Tories si dicevano favorevoli, le élite amministrative entravano in agitazione. La spaccatura è avvenuta ancor più sulla percezione che la nuova enfasi sul *management* a scapito della *policy* non sia in relazione con una migliore prospettiva di soluzione della crisi e di una maggiore efficienza economica, bensì una semplice misura di risparmio a sé stante. Per contrapposizione afferma che la risposta del governo alla crisi è 'come fare di più con meno risorse' e non 'come fare diversamente'. Le élite amministrative, sia per imposizione dall'alto che per adattamento di sopravvivenza, riorganizzano intanto il proprio ruolo, entrando in partnership con il livello locale ed il settore privato, conscie che un risultato finale di questo processo di ristrutturazione sarà una loro drastica riduzione numerica in tempi ravvicinati.

Sulle élite amministrative la crisi sta esercitando un peso diretto senza precedenti, perché esse possono essere al centro dell'attenzione del governo in carica. Indubbiamente, nell'incertezza in cui si trova il governo sul da farsi con i timori connessi ad un'eventuale "sostituzione di modello" e con la volontà di non scoprire le carte prima di avere in mano un nuovo mandato degli elettori, le élite amministrative sono le prime a pagare direttamente perché rappresentano il settore su cui ha più presa il governo

è il *borough* comprendente la City). Ken Livingstone fu rieletto nel 2004, mentre nel 2008 i Tories conquistavano la carica di sindaco nella persona di Boris Johnson, risultato questo che segnava clamorosamente l'inversione di tendenza nelle fortune del New Labour dopo il passaggio delle consegne di Primo Ministro da Tony Blair a Gordon Brown.

Brown e verso le quali è più facile - perché senza conseguenze - attuare interventi ad effetto. Dopotutto occorre ricordare che il sistema amministrativo e la finanza pubblica inglese sono tra i più centralizzati dell'Unione Europea e che non solo il rapporto tra classi amministrative nazionali e locali è a favore delle prime più che altrove, ma anche che il governo nazionale controlla direttamente il personale e la dirigenza delle amministrazioni locali, con una modalità analoga a quella italiana negli anni '50 e '60 prima della creazione delle regioni. Così il 9 dicembre 2009, nel suo PreBudget Report, il Cancelliere Darling poteva annunciare le cifre di previsione dei tagli che attuerà e che colpiranno gli organici. I ranghi, egli riconfermava, sono cresciuti troppo in proporzione all'economia e poi c'è la necessità di garantire il sistema pensionistico a tutti salvo che ai livelli più alti. Ma poi, con una mossa elettorale, i tagli sono stati dilazionati a dopo le elezioni.

Contemporaneamente alla presa di posizione di Brown i media davano voce ad uno studio della Taxpayers Alliance i cui risultati contribuivano a rendere ancora più caldo il tema. La ricerca documentava sia l'incremento di emolumenti dei vertici pubblici della capitale che il loro consistente aumento numerico. Poi, sull'altro lato della scala sociale, metteva in evidenza come il valore di una laurea, su 40 anni di vita lavorativa, fosse solo di 2.500 sterline all'anno in più per i giovani che accedono al mercato del lavoro, rispetto ad un diploma di media superiore (e tenuto conto del debito medio per studente derivato dal costo crescente dell'istruzione universitaria, che si calcola essere in media di 23.000 sterline). Il dato rappresenta una perdita di valore notevole persino se misurato comparativamente con quello di 5 anni prima. Il dibattito sulla configurazione del sistema di istruzione universitaria, dagli anni della Thatcher era stato orientato verso accessi amplificati, allo scopo di favorire il reclutamento delle élite provenienti dalle classi medie e di incrementare le competenze della forza lavoro. Il governo del New Labour di Blair da un lato aveva ulteriormente aperto l'accesso (ad esempio trasformando la rete dei 'Politecnici' in università e ad esse equiparandoli), ma dall'altro aveva intaccato per primo il sistema inglese dell'università gratuita, riducendo la dimensione delle 'borse' ed introducendo un co-finanziamento che è aumentato nel corso degli anni da parte degli studenti<sup>15</sup>. Sotto la spinta della trasformazione dell'economia, negli stessi anni il sistema universitario inglese si era trasformato profondamente anche ai suoi vertici di qualità. Tradizionalmente i laureati di Oxbridge, perno delle future élite, si indirizzavano verso le carriere accademica, diplomatica, e delle professioni liberali, mentre non si riteneva appropriata per loro la carriera finanziaria nella City. Tutto que-

15. In precedenza un numero limitato di studenti era ammesso alle università su base totalmente gratuita, in quanto potevano usufruire di una borsa di studio (*grant*) che copriva l'intero costo del corso di studi. Con un riflesso del sistema universitario americano il co-finanziamento poteva variare un po' a seconda delle decisioni prese dalla singola università. La conseguenza era che quelle più prestigiose (ad esempio l'Imperial College e la London School of Economics) potevano chiedere un cofinanziamento più elevato da parte degli studenti. Il sistema di Oxbridge invece mantiene tuttora un tipo di finanziamento degli studi, rivolto ai giovani, completamente separato e diverso rispetto al resto dell'università inglese. Resta vero che le 3200 sterline annue di co-finanziamento che uno studente paga corrispondono ad un terzo del costo reale dell'istruzione ricevuta.

sto era cambiato negli anni della forte crescita e trasformazione post-industriale economica, quando la City era diventata un magnete per questi laureati che cominciavano a costituire una parte significativa dell'élite finanziaria. L'impatto della crisi è stato registrato in maniera particolare nell'Oxbridge, non abituata come altre istituzioni accademiche a contrattare il futuro delle élite che sta preparando. Invece, ora è abbastanza normale che i relativi laureati prendano la decisione di continuare gli studi oppure di dilazionare il momento di accesso al mercato del lavoro con viaggi di studio e persino di accettare l'offerta di lavoro con remunerazioni contenute: 10.000 sterline all'anno da parte delle aziende della City - al posto di *internships* che non si è in grado di mettere a disposizione - per essere poi pronti ad entrare al termine della crisi. Ma la riflessione che le élite manageriali accademiche stanno facendo su questo tema riflette di nuovo sconcerto e paura per il futuro, insieme all'auspicio di un ritorno ad un sistema di istruzione universitaria più selettivo e pertanto meglio finanziato.

Intanto appaiono anche le prime azioni del governo per ricondurre entro binari più controllabili il modello, inclusi i provvedimenti annunciati — anche se sono *una tantum* — di una tassazione al 50% dei *bonus* della City oltre la soglia delle 25.000 sterline, le dichiarazioni ripetute di volontà di coordinare la regolamentazione dei mercati con altri Paesi e il monitoraggio dei contratti all'interno delle istituzioni bancarie nazionalizzate. E l'opinione pubblica risponde in massa, chiedendo provvedimenti ancora più "punitivi" come titola il *Financial Times*, commentando i risultati dell'Harris poll (6-11 gennaio 2010). A questo proposito l'indagine riporta che:

- il 78% degli intervistati era d'accordo sulla tassa sui *bonuses* dei banchieri;
- il 68% chiedeva che tale tassa fosse estesa anche ad altre professioni con elevate retribuzioni;
- l'80% era favorevole al principio dei tetti alle retribuzioni (*caps*) per quanto concerneva i manager, il 64% gli avvocati e il 59% la Pubblica Amministrazione.

Ma anche la situazione di problematica credibilità del Governo viene rispecchiata dai dati dello stesso sondaggio, in base al quale la maggioranza degli intervistati (56%) riteneva responsabili della crisi finanziaria rispettivamente le banche (per il 38%) e il Governo stesso (per il 18%).

Peraltro è bene sottolineare che la popolazione sembra aver incorporato profondamente il modello economico inglese sperimentato negli ultimi trent'anni, indipendentemente dalla durezza della crisi manifestatasi in questi mesi: infatti il sondaggio menzionato sottolinea come solo il 13% degli intervistati ritenesse che proprio a tale modello fosse attribuibile la causa della crisi stessa.

Il senso di incertezza che le élite inglesi vivono oggi suscita tuttavia qualche riflessione sul contesto globale, anche se tale riflessione rimane ad un livello piuttosto superficiale e al momento senza conseguenze concrete. A questo proposito si ammette che la ricerca di una risposta alla crisi - inclusa la scelta tra un'evoluzione oppure la sostituzione vera e propria del modello economico che ad essa ha condotto - è insufficiente se limitata all'ambito del Regno Unito. Di fatto non si raccolgono ancora suggeriri-

menti e proposte per un modello diverso (che prenda in considerazione la possibilità di apportare varianti al modello sin qui diffuso in tutto il mondo e che presenti caratteristiche di maggiore efficacia). Ciò perché il contesto globale viene percepito alla fine come fuori della portata del controllo di un singolo Paese di media dimensione e della relativa capacità di incidere su realtà che trascendono i confini nazionali. Persino la dimensione dell'Unione Europea è mantenuta a distanza dalle élite inglesi nell'esame della risposta alla crisi in corso, in un atteggiamento che ha del contraddittorio, visto che poi esse si professano a maggioranza europeiste: il che una volta ancora esprime il senso ricorrente e diffuso di salvaguardia della relazione speciale che il Regno Unito ha da sempre con gli Stati Uniti. Non si riscontra una voce seria tra le élite inglesi che riconosca all'Unione Europea un ruolo importante di risposta alla crisi.

La verifica dei toni e del contenuto del dibattito all'interno delle élite inglesi porta a concludere che al momento esse si schierano di fatto su una posizione di *'business as usual'*. Con ciò non volendo apertamente ammettere:

- di non sapere bene cosa fare per quanto riguarda il 'loro' modello economico (atteggiamento *"don't know"*);
- oppure essendo tacitamente contrarie ad una regolamentazione dei mercati finanziari (atteggiamento *"global answer"*);
- od auspicando cortesemente che la crisi porti da sé quasi spontaneamente ad un non meglio delineato cambiamento (atteggiamento peraltro marginale di *"crisis as a chance to change"*).

La conclusione a cui si è giunti non è ingenerosa, nel senso che la posizione prevalente di *'business as usual'* è da attribuire in parte significativa al clima elettorale, che nel Regno Unito al momento previene l'emersione di proposte alternative. In tal senso la mancanza di alternativa è da attribuire sia al partito del Labour che è al governo, ma anche all'opposizione Tory che più di altri continua nella sua difesa della City come baluardo dell'economia e agli stessi Liberal-Democratici che pure non scoprono le loro carte, se mai le avessero.

Ma anche tenendo conto del contesto, non è una conclusione del tutto rassicurante. Il Paese che in Europa ha perseguito con maggior successo il modello di trasformazione economica centrato sul settore finanziario al momento non lo ripudia, anche se soffre più di altri della gravità del suo crollo proprio perché ne ha beneficiato maggiormente quando il modello 'teneva'. Vi sta apportando alcune modifiche relative ai 'comportamenti' individuali ed istituzionali, la cui validità di monitoraggio e di controllo resta tutta da verificare. Ma non ha intrapreso la strada della ricerca di un equilibrio di posizioni tra il settore finanziario ed il settore industriale, che sarebbe in effetti equivalente alla ristrutturazione del modello stesso. La dimensione globale nella soluzione della crisi non è ipotizzata da molti tra le élite: al contrario, resiste la convinzione che, passato il peggio gestito con risposte attente e incrementalì, ci si possa poi allora rivolgere alla considerazione di soluzioni di coordinamento con altri Paesi. Prevale cioè la visione che non si cambia rotta nel mezzo della crisi, o come si suol dire "la notte non è buona consigliera".



### 3.6 La perdita (rapida) di credibilità e la difficoltà nel ripensare il modello-Paese

Guardando al futuro prossimo ma anche in termini di medio periodo, più che tentare di prevedere uno scenario è opportuno tratteggiare una serie di considerazioni articolate che hanno rilevanza per le élite.

Una prima è che l'economia del Regno Unito è tecnicamente ancora in fase di recessione, anche se ci sono segnali di ripresa ma non per quanto riguarda l'occupazione. Pertanto, anche noi condividiamo la sensazione diffusa dello spettro di una *jobless recovery*, che in tempi ravvicinati porterebbe a conseguenze sociali certe ma non prevedibili oggi. Infatti la *underclass* che si è creata dagli anni '70 e che il governo Blair aveva l'ambizione di ridurre fortemente, presenta una dimensione molto più contenuta del numero di disoccupati che la crisi ha creato oggi e comunque, fino ad ora, essa è stata 'gestita' con un mix di politiche di supporto e di inclusione.

Una seconda considerazione riguarda il dibattito, limitato all'interno delle élite, circa il percorso da seguire per ritornare alla 'normalità'. Ci pare che il nuovo punto di equilibrio tra regolamentazione del settore finanziario e attesa che il settore si riprenda da solo, al momento favorisca la regolamentazione, anche se i risultati delle elezioni della primavera 2010 potrebbero cambiare tale equilibrio. Si tratta di una regolamentazione di tipo inglese, nel senso che risulta essere timida ma non unilaterale, cominciando oggi a configurarsi alcuni principi condivisi da parte almeno dei Paesi occidentali.

Una terza considerazione attiene invece al fatto che nel dibattito, pur così contenuto, non s'intravede il profilo di alcuna strategia di lungo periodo per il mix economico del post-recessione, neppure come posizione opportunistica e parte di una piattaforma elettorale. Questo è l'elemento più preoccupante, perché ciò induce a pensare che le élite non abbiano davvero alcuna risposta in elaborazione. In tal senso si sprecano i paragoni con le 'certezze' che caratterizzavano la Thatcher ma anche con le posizioni più sfumate di Blair.

Una quarta considerazione, tutta in negativo, riguarda la perdita d'importanza del settore sociale. Ci pare che l'attenzione posta sulla crisi sia esclusivamente sulla sua dimensione economica, anzi finanziaria, marginalizzando sempre più quella del sociale che perde di visibilità all'interno del dibattito su ciò che si dovrebbe fare per ritornare ad una situazione economica sana. Il tandem crisi economica-scandalo politico ha deviato e monopolizzato l'attenzione sulle istituzioni, così che i sindacati non sono stati un'élite presente né propositiva, mentre tra le élite della socializzazione solo i media sono stati protagonisti a scapito degli educatori.

Una quinta ed analoga considerazione riguarda le élite culturali del Paese, che quasi nella totalità si sono astenute dall'entrare nell'agone. Forse la rapidità ed intensità del collasso del modello economico ne hanno paralizzato la reazione, ma ci si può stupire di fronte alla loro posizione passiva, per cui la crisi così grave è un problema da affrontarsi con soluzioni tecniche ed il più efficaci possibili e non con un ripensamento di fondo del modello economico e sociale inglese. Il paragone con le élite culturali di fasi storiche precedenti - dagli anni '60 all'84 - è improponibile.

In sintesi, la gravità della crisi e la sua natura globale hanno contribuito a conservare il dibattito riguardante le sue cause, i suoi effetti e le sue possibili soluzioni all'interno dei confini dell'accademia, invece di instradarlo nell'arena politica generale. Senza dubbio le certezze del passato sono messe in discussione, ma le alternative non sono state ancora chiarite né tantomeno decise.

Alcune riflessioni più specifiche sulle élite inglesi ci paiono opportune. La crisi e lo scandalo politico hanno avuto un impatto profondo sulla credibilità e legittimità delle élite. Negli ultimi 30 anni, come si è detto, le élite erano cambiate nella loro composizione e nel loro rapportarsi in maniera più diretta alla popolazione. Tanto è vero che di quel periodo era stato detto: 'Il Regno Unito è entrato in una fase della storia in cui le vecchie leggi (restrittive, ndr.) della circolazione delle élite non sono più valide' (Walden: 214). Una fase cioè in cui le élite per la prima volta cercano l'approvazione continua dell'opinione pubblica di massa, adeguandosi ad essa nell'utilizzo dei mezzi di comunicazione, ma al tempo stesso assecondandola, assuefacendosi ad essa e blandendola tramite tali mezzi. Una fase in cui la gente era contenta di sentirsi rassicurata da élite diventate più eguali a lei nel loro modo di vita e di interazione. In una società di massa l'uomo ideale era l'uomo medio che diventava in un senso l'"uomo superiore". Pensando alle élite come situate al di sopra della gente - professionalmente e finanziariamente nel più dei casi lo erano e costituivano una classe a sé - ma in termini della loro cultura, delle loro capacità e dei loro valori, erano percepite sempre più spesso come persone medie con le quali la separazione di classe era il punto di arrivo, ma non di provenienza sociale.

La crisi finanziaria ed economica nonché lo scandalo di cui si è parlato hanno portato ad una vera rivoluzione nel rapporto, rovesciando quest'ultimo ma anche frantumandolo. Tanto il rapporto tra popolazione ed élite era diventato ravvicinato, rassicurante e basato sulla fiducia tra simili, tanto più cocente è stata la delusione e la rabbia al momento in cui l'élite finanziaria e quella politica hanno entrambe 'tradito'. Oggi si dice che gli inglesi hanno perso parte del loro *aplomb* nell'interfacciarsi con le élite e siano diventati tutti più 'gallesi', vale a dire di temperamento acceso nello scagliarsi contro di esse. Non a caso, la credibilità dei Lords (non così intaccati dallo scandalo come gli MPs) ed in particolare di quelli di lignaggio si è mantenuta. In un certo senso, la 'classe' della tradizione inglese ha guadagnato sulla 'classe' dell'élite di estrazione 'popolare'. Una riprova di ciò è stata la freddezza con cui l'opinione pubblica ha di recente accolto l'attacco che Gordon Brown aveva lanciato contro 'la cultura del campus di Eton': al momento quella tradizione appare rassicurante. Ciò che è da notare nel tono del dibattito pubblico che ha luogo oggi nei media 'popolari' del Regno Unito non è più la deferenza verso l'autorità nel vecchio senso gerarchico, bensì il suo opposto e cioè la deferenza che l'opinione di massa dà a se stessa e l'acquiescenza ad un tal modo di atteggiarsi da parte delle élite.

Un'altra riflessione importante va fatta sul contesto internazionale e la crisi nel Regno Unito. In questo secondo anno, abbiamo ravvisato nelle élite un'attenzione maggiore ai fattori di contesto globale che si rapportano alla crisi finanziaria, ma soprattutto a

quella economica. Mentre infatti la cognizione della crisi nei mercati finanziari globali è stata acquisita nel suo profilo generale ma non nei suoi dettagli, trattandosi di materia tecnica e quasi esoterica che esula dalla competenza dei più, l'impatto che il rallentamento dell'economia mondiale ha avuto sull'«economia reale» del Paese è maggiormente comprensibile. Si inizia ad includere nel dibattito la discrasia tra interventi necessari nel breve periodo per stimolare l'economia e problemi contestuali il cui miglioramento va concepito nel lungo periodo, quale quelli ambientale e climatico. Ci si comincia ad interrogare su come coniugare l'impegno di lungo periodo con la ciclicità corta della politica. Ma anche su quale «vantaggio relativo» (*comparative advantage*) potrebbe avere l'economia inglese nel lungo periodo. E si considerano i nuovi condizionamenti sulle decisioni da prendere che verranno esercitati dagli attori emergenti sulla scena globale, innanzitutto la Cina, e quindi sulla possibilità di dovere contenere la crescita dello standard di vita o persino di considerarne lo stallo, se non proprio la riduzione. In sintesi, si comincia a capire che si tratta di fare i conti con qualcosa che va al di là della crisi in corso.

Poiché al momento le decisioni di fondo che eventualmente verranno prese dalle élite inglesi non sono neppure all'orizzonte, è utile interrogarsi sulle conseguenze che potrebbero derivare dal rimandare le decisioni. Infatti, il futuro del sistema economico e politico è strettamente controllato ed entrambi i maggiori partiti non discuteranno di futuro neppure in campagna elettorale. Ciò significa che le decisioni sono rimandate alla seconda metà del 2010, qualunque esse saranno. E allora quali possono essere i rischi?

Innanzitutto c'è il probabile aggravarsi della condizione della finanza pubblica. L'intervento necessario per risanarla è di tale portata che richiede un mandato elettorale forte. La dimensione della riduzione di spesa dovrà essere maggiore di qualsiasi altra dal 1945 ad oggi e dovrà durare un decennio; la decisione che le élite dovranno prendere è quale equilibrio perseguire tra tagli di spesa ed aumento delle tasse che ora sono al 38%. Ma élite così indebolite forse non saranno in grado di parlare sufficientemente chiaro alle persone e prendere le decisioni conseguenti. Il tutto dipende anche dal risultato elettorale che al momento è previsto di carattere interlocutorio, vale a dire di un Parlamento senza maggioranza (*hung Parliament*). Già oggi osservatori delle élite economiche ed accademiche - che sono gli unici ad esprimersi, mentre le élite amministrative rimangono alla retroguardia - non escludono che il Paese perda il *rating* AAA. L'impasse della campagna elettorale sembra nutrire in molti un senso di nostalgia, per come l'intero pianeta era prima del 2007, per le certezze che le élite mostravano e quasi un auspicio di potervi ritornare.

In questa situazione, pare velleitario riflettere su possibili alternative, ma forse si può riflettere su alcuni scenari che sono altamente improbabili o da escludere. Uno di questi è che la crisi porti all'adozione dell'Euro, pur nello stato di debolezza che pare strutturale in cui si trova la sterlina, avendo perso il 30% del suo valore. Politicamente non se ne vedono le condizioni. Lo stesso Brown è stato il responsabile anni fa della posizione di difesa strenua della moneta nazionale come pure della vendita delle riserve

auree. Eppure oggi le considerazioni economiche da sole non bastano a cambiare la situazione e a fare percepire che la moneta comune può essere parte della soluzione della crisi.

Un secondo scenario, altamente improbabile, è lo scoppio di una rivolta sociale ben organizzata ed incisiva. La nuova società inglese della vasta classe media è tendenzialmente conservatrice, ma soprattutto è apertamente separata e quasi ostile alla *underclass*. È inoltre suddivisa per settori ed è abituata ad essere molto meno rappresentata e difesa nei suoi interessi economici differenziati. Soltanto un aumento macroscopico di milioni di soggetti, migrati nei ranghi della *underclass*, potrebbe riportare in luce questo scenario.

C'è invece uno scenario che ci pare più probabile ma che non è risolutivo del problema, vale a dire una ulteriore concessione di autonomia alle tre regioni del Regno Unito che già ne usufruiscono e che scalpitano sotto i colpi della crisi - Galles, Scozia ed Irlanda del Nord. Non si intravede invece una *devolution* generalizzata ad altre regioni né un ripensamento di come le istituzioni nel loro insieme debbono essere riformate e non solo ridimensionate nei ranghi.

In sintesi, le élite inglesi sono molto cambiate nei decenni prima della doppia crisi ma hanno perso velocemente e gravemente di credibilità in seguito ad essa. La loro debolezza contribuisce a paralizzarne la capacità di decisione per cui al momento si procede per interventi settoriali nell'amministrazione e di minima nel campo della finanza e delle banche, oltre che per annunci di sapore elettorale. Al momento, il modello economico inglese non è a rischio perché è l'unico che continua ad essere discusso, ma è oggetto di interventi di aggiustamento. Il suo futuro nel lungo periodo potrebbe dipendere più dalle decisioni collettive del G20 che dalle decisioni che le élite inglesi vorranno e potranno prendere dopo le elezioni.

### 3.7 Il prevalere delle divergenze rispetto alle convergenze, nel confronto Regno Unito/Italia

Il caso delle élite inglesi di fronte alla crisi è interessante per l'esperienza italiana perché da essa si diversifica molto più di quanto non mostri aspetti in comune. Il confronto fra i due casi diventa quindi proficuo se si scelgono le stesse dimensioni d'analisi con cui esaminarli entrambi. Una prima è la responsabilità e la credibilità (*accountability and credibility*) delle élite. Il caso inglese indica che nonostante lo scandalo che ha investito le élite politiche, il sistema politico crea spazi sufficienti per una reazione immediata ed efficace degli elettori, che richiedono *accountability* e vogliono punire coloro la cui *credibility* è danneggiata. Così, già nelle elezioni locali ed europee di primavera si era verificato un terremoto nei risultati, mentre gli stessi partiti si erano impegnati a sfortire in parte i loro ranghi più compromessi. C'è poi la differenza del ruolo di 'quarto potere' che svolgono con efficacia i media, anche quelli di carattere 'popolare'. Resta vero e nuovo il fatto che le élite politiche inglesi non sono mai state messe sotto accusa in maniera così pesante, per cui c'è un margine di imprevedibilità di conseguenze più serie sulla democrazia inglese di quanto non si sia visto fino ad ora.

Una seconda dimensione di confronto riguarda il portato della perdita di *credibility* da parte delle élite. A parte il destino variegato di quella politica, nel caso inglese si è notato anche l'attacco mediatico e d'opinione continuo che ha colpito soprattutto l'élite finanziaria e che la mette in guardia, ma anche il fatto che essa resiste a ranghi alti ridotti e non è stata sostituita nella sua posizione nella piramide delle élite da quelle imprenditoriali. Ciò conferma la persistenza nel caso inglese della preminenza del settore di terziario avanzato in un'economia dove il manifatturiero è sotto il 17% ma anche la distanza che tradizionalmente ha marcato i rapporti tra élite politiche ed imprenditoriali e la composizione dell'élite imprenditoriale formata di grossi imprenditori, a differenza del caso italiano.

Una terza ed ultima dimensione attiene alla ricaduta sociale nel futuro prossimo della crisi che si è verificato nell'economia. Nel caso inglese la ricaduta pesante è chiaramente duplice. Da un lato l'élite finanziaria cosmopolita della City si è assottigliata per il rientro dei cervelli nei Paesi d'origine e le prospettive per l'élite *in training* si sono ridotte o bloccate; mentre dall'altro lato della scala sociale si sono ingrossate le fila dei disoccupati di lungo corso - che comprendono molti che operavano ai livelli bassi nei servizi di supporto al finanziario, all'immobiliare, ed alla persona - proprio in una fase in cui le politiche del *New Deal* or *welfare to work* ereditate dal governo Blair hanno diminuito le risorse e l'estensione degli ammortizzatori sociali. È questa dimensione che mette in maggior evidenza le differenze di modello nel Regno Unito ed in Italia, con quest'ultima che non è stata colpita nella stessa maniera dal collasso creato dai mutui *sub-prime*, il cui tessuto di piccole e medie imprese ha resistito "replicando il modello" (DeRita) ed il cui substrato di forte capitale sociale familiare ha tutelato una volta ancora tanti. Ma è sempre l'Italia il caso dove la fuga dei cervelli continua, costretta al momento solo dalle condizioni economiche difficili in altri Paesi, dove i media non sono un 'quarto potere' di controllo sulle altre élite, e dove la riproducibilità delle élite continua ad essere ristretta dalla insufficiente mobilità sociale.

## Riferimenti bibliografici

- Adonis A. e Hames T. (ed.) (1994), *A Conservative Revolution? The Thatcher-Reagan Decade in Perspective* (Manchester: Manchester University Press)
- Bell M. (2009), *A very British revolution: the expense scandal and how to save our democracy* (London: Icon Books)
- Browne A. (2006), *The Retreat of Reason. Political correctness and the corruption of public debate in modern Britain* (London: The Institute for the Study of Civil Society)
- Goldthorpe J. (1987), *Social Mobility and Class Structure in Modern Britain* (Oxford: Clarendon Press)
- Heffernan R. (2000), *New Labour and Thatcherism* (New York: St. Martin's Press)
- Heron I. (2007), *The Blair Decade* (London: Politico's Publishing)
- McElwee M. (2000), *The Great and the Good? The Rise of the New Class* (London: Centre for Policy Studies).
- Mougel F.-C. (1990), *Elites et Systeme de Pouvoir en Grande-Bretagne. 1945-1987* (Bordeaux: Presses Univeritaires de Bordeaux)
- Preston R. (2008), *Who Runs Britain?* (London: Hodder & Stoughton)
- Walden G. (2006), *New Elites: Making a Career in the Masses* (London: Gibson Square).

*The Economist*  
*Evening Standard*  
*Financial Times*  
*The Guardian*  
*MORI Polls*  
*The Observer*  
*The Times*

# il non più e il non ancora delle classi dirigenti

di Carlo Carboni\*

## 4.1 La crisi degli ultimi epigoni di élite nazionali europee

Dopo la crisi finanziaria, la caduta di fiducia è divenuta pesante per le classi dirigenti in tutti i Paesi del Vecchio Mondo, Nord America incluso; è relativamente più pesante nei Paesi angloamericani, che dopo aver trainato per un lungo periodo la globalizzazione a trazione finanziaria, hanno subito l'impatto della crisi "in tempo reale", come brusca riduzione dei consumi e dell'occupazione. Anche nei Paesi dell'Europa continentale, cultori di un modello di capitalismo attento alla sostenibilità sociale del mercato (un capitalismo gestito), l'atmosfera di sfiducia sociale è elevata, perché, alla preoccupazione che la crisi possa bruciare parte significativa del potenziale produttivo e occupazionale, si somma un'insoddisfazione per un andamento decennale pre-crisi tutt'altro che brillante da parte delle economie dei principali Paesi Europei come Germania e Francia, con segnali problematici soprattutto per l'Italia<sup>1</sup>. Quindi, la crisi delle classi dirigenti non è solo un portato della crisi finanziaria, ma di un loro declino di lungo periodo, già iniziato a metà del Novecento e accelerato dalla globalizzazione, che ha, in un primo tempo, evidenziato le migliori performance del modello di capitalismo mercatista angloamericano (salvo i ripensamenti attuali, a seguito della crisi).

In Europa, solo le élite inglesi, con il loro *distinguishing style*, erano apparse negli ultimi trent'anni l'eccezione alla relativa decadenza europea, gli ultimi epigoni vitali e a

\* È professore ordinario di Sociologia economica presso la Facoltà di Economia "Giorgio Fuà" (UPM), ad Ancona. È stato il primo Direttore del Dipartimento di Scienze sociali e oggi è Direttore del Centro Interdipartimentale Marketing e comunicazione dell'ateneo marchigiano. Tra i suoi ultimi lavori: *Elite e classi dirigenti in Italia* (Laterza 2007, premio Capalbio per l'Economia), *La società cinica. Le classi dirigenti nell'epoca dell'antipolitica* (Laterza 2008), *La governance dello sviluppo locale* (il Mulino 2009) e *Elites and the democratic disease* (Routledge, 2010). È tra gli autori del rapporto Luiss, *Generare classe dirigente*, fin dalla prima edizione. Scrive su *Il Sole 24 ore*, collabora con le riviste *Il Mulino*, *Reset* e *Sociologia del Lavoro*.

1. L. Gallino, *La scomparsa dell'Italia industriale*, Einaudi, Torino, 2003; G. Nardozi, *Miracolo e declino. L'Italia tra concorrenza e protezione*, Laterza, Roma-Bari 2004; N. Bavarez, *La France qui tombe*, Perrin, Paris 2003.

scala globale delle declinanti leadership nazionali europee, proprio per il modello di capitalismo maggiormente "mercataista" e finanziarizzato che esse avevano tematizzato e realizzato. Prima Margaret Thatcher ha dato il via ad una profonda "rivoluzione conservatrice" che ha dominato il trentennio e ha rilanciato una Gran Bretagna in forte declino dopo lo *shock* petrolifero degli anni Settanta. Tony Blair, poi, ha indicato una *terza via* in grado di far metabolizzare ai laburisti una moderna democrazia di mercato a trazione finanziaria. Ad una leadership politica di prim'ordine, si è accoppiata negli anni passati un'emergente élite finanziaria di prestigio internazionale, che ha richiamato giovani talenti da tutta Europa. Per altro, prima della crisi finanziaria, la comparazione delle classi dirigenti inglesi con quelle di altri Paesi europei, come vedremo meglio più avanti, evidenzia un profilo *british* distintivo e di "gerarchia" (almeno apparentemente) superiore. Le élite inglesi infatti appaiono innanzitutto più internazionalizzate negli studi e nelle esperienze di lavoro. In secondo luogo, per più del 40% sono composte da donne e sono mediamente più giovani delle élite delle altre nazioni europee<sup>2</sup>. Si tenga inoltre conto che il Regno Unito dispone di culture selettive delle sue classi dirigenti, che spaziano dal *self-made man* al leader selezionato in provetta in prestigiose università come *Oxford*, *Cambridge* e la *London School of Economics*. Questo profilo di rilievo internazionale delle sue élite ha consentito al Regno Unito di svolgere un ruolo di cerniera tra l'Europa e il Nordamerica (non a caso è stata scelta la baronessa Ashton come Ministro degli Esteri UE), cioè tra le due principali varietà di capitalismo conosciute nel mondo occidentale prima dell'accelerazione globale<sup>3</sup>. Solo le élites francesi, tra quelle continentali, avvicinano la "morfologia" di quelle inglesi. Tuttavia, la *noblesse d'Etat* francese - come l'ha chiamata Pierre Bourdieu<sup>4</sup> - non sembra aver ricoperto negli ultimi trent'anni un ruolo così incisivo come le leadership politiche e finanziarie inglesi. Entrambi, élite francesi e inglesi, esprimono un sentimento di consapevolezza della forza mondiale rivestita, un senso di *primacy* che contraddistingue i leader politici e gli statisti francesi e le élite pluraliste inglesi. Tuttavia, a dispetto delle analogie, occorre prendere atto che gli alti cerchi del potere sono abitati da leadership differenti nei due Paesi: statisti e manager di grandi società-gioiello in Francia, pluralità di élite in Inghilterra (politiche, finanziarie, artistiche, medial: si pensi alla musica). Dopo la crisi, molte cose sono cambiate nella City. Se prima si riconosceva un profilo distintivo e strategico alle élite finanziarie e bancarie inglesi, ora si nutre sfiducia verso chi ha tradito le aspettative. Quanto al ceto politico, è noto che lo stesso Blair è ormai avversato da gran parte dell'opinione pubblica dopo che sono emersi sospetti sul suo interventismo nella guerra irachena. La bufera sui rimborsi spese dei Parlamentari sollevata in primavera dal *Telegraph*, come ricordano Leonardi e Nanetti, ha

2. Si veda il § 4.5.

3. Per una sintesi del dibattito sulla varietà dei capitalismi si veda la nuova edizione di *Sociologia economica* di Carlo Trigilia, (Vol. II, cap. VI, il Mulino, Bologna 2009).

4. P. Bourdieu, *La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Les Editions de Minuit, Paris 1989.



contribuito ad avvalorare l'idea antipolitica che ormai i politici sono attenti solo quando a parlare è il denaro. Lo sconcerto che si coglie nei sondaggi sull'opinione pubblica non nasce tanto dalla riapertura di antiche ferite tra statalisti e mercatisti, tra critici e sostenitori della mononocultura finanziaria londinese. La rivoluzione conservatrice continua ad essere l'unica certezza. Lo sconcerto nasce piuttosto dal vuoto di élite adeguate e credibili, in grado di indicare un *exit* ad una crisi dall'impatto rapido e profondo. Nel caso inglese, ciò che preoccupa non sono tanto le stime di variazione del PIL e di quello *pro-capite*: anzi le previsioni dicono che l'economia britannica si riprenderà più rapidamente dalla crisi rispetto ad altri grandi Paesi europei che sono alle prese - soprattutto l'Italia - con un ormai decennale relativo passo rallentato. L'ipotesi prevalente (ma tutta da verificare) è che la finanza riprenderà a crescere, tenendo anche conto dei segnali mostrati dai mercati si sono già in parte ripresi. Ma è incontrovertibile che il prestigio del ceto finanziario, da brillante, oggi risulti molto opacizzato. Anche il neoliberalismo politico tatcheriano e quello blairiano non riescono più a esprimere contenuti utili al rinnovamento del modello di democrazia di mercato inglese, in vista delle elezioni politiche di maggio, che probabilmente premieranno i conservatori. Perciò non sarà semplice ricreare il precedente tandem "virtuoso" tra leadership politica e élites finanziarie, anche se non si vede né si pensa un'alternativa ad esso. E sarà ancora più difficile ricostruire uno scenario inglese importante non solo per le sue élite politiche e finanziarie, ma per i suoi prestigiosi professori universitari, per i suoi editori, i suoi artisti. C'è inoltre da considerare che il Paese è ancora tecnicamente in recessione, sebbene ci siano segnali di recupero del settore finanziario (segnali che tuttavia, non riguardano la disoccupazione salita ad oltre 2,5 milioni di persone). Resta inoltre il macigno del debito netto, che, tra pubblico e privato, in Inghilterra è tre volte quello italiano e il doppio di quello tedesco (come incidenza sul PIL)<sup>5</sup>. C'è disagio sociale e ci sarà in futuro (per il regime necessario di "cinghia stretta") e c'è quindi critica nell'opinione pubblica alle élite di ieri per la loro cupidigia, di cui fanno oggi le spese i cittadini. È perciò di assoluto valore simbolico anche per i maggiori Paesi europei, il braccio di ferro in corso - in questa *bridging country* che tenta di unire Europa e Nordamerica - tra quanti richiedono un rafforzamento della regolazione e quanti vorrebbero confidare sulla capacità di auto-recupero della finanza: le forti critiche alle verticalizzazioni bancarie e finanziarie del passato si intrecciano a quelle più vivaci contro i Ceo iperpagati alla preoccupazione pragmatica di come tornare ad un equilibrio tra mercati finanziari e fiducia del cliente. Nonostante questo quadro a tinte fosche e austere, non c'è la sensazione che la *City* possa perdere la leadership finanziaria europea. Dal modello finanziario commerciale inglese non si torna indietro per dare spazio ad un'economia industriale nazionale la cui incidenza è ormai nettamente al di sotto di 1/5 del PIL.

5. Secondo il McKinsey Global Institute (febbraio 2010), il debito complessivo pubblico e privato inglese, tra il 2000 e il 2008, era già cresciuto del 157% e il *deleveraging* necessario nei prossimi 5-6 anni potrà limitare la ripresa dell'economia britannica.

Sta proprio qui l'ambiguità della crisi delle élite politiche e finanziarie inglesi, che hanno segnato un trentennio di turbo capitalismo finanziario e tecnologico neoliberista. Da un canto, sono criticate dai cittadini per gli eccessi di speculazione e di arbitrio, ma, dall'altro, il loro *software* culturale, negli anni, è stato metabolizzato da gran parte della società inglese. Il loro ambiguo decadimento rispecchia la *mente divisa*<sup>6</sup> dell'individuo, che la loro stessa cultura ha prodotto, in quanto cittadino che reclama i suoi diritti di fronte a scelte finanziarie e controlli politici rivelatisi arbitrari e di natura relazionale e in quanto turbo consumatore ipnotizzato dalle opportunità offerte dall'economia del desiderio a credito e da investimenti finanziari con piccoli e grandi guadagni fulminanti. In altri termini, l'ambiguità della crisi delle élite inglesi riflette un'ambiguità sociale che da un lato le critica, ma dall'altra spera in cuor suo che il "vecchio gioco" all'incirca si ripeta e che l'innovazione finanziaria non sia posta nel cantuccio come cartastraccia.

Resta l'amara constatazione che l'ultima élite nazionale europea di spessore internazionale, protagonista della rivoluzione conservatrice che ha dominato la varietà dei capitalismi nello scenario globale a cavallo tra il XX e il XXI secolo, oggi, registra una drastica riduzione di fiducia, al pari di quella già manifestatasi nei confronti delle *élites* degli altri maggiori Paesi europei continentali<sup>7</sup>. Non meno incertezza risulta nella società atomizzata: la mente divisa individuale tra cittadino e consumatore/investitore si conferma specchio dell'indecisionismo delle sue classi dirigenti. La crisi delle élite inglesi rappresenta un altro grave ridimensionamento di quelle nazionali della vecchia Europa, al punto che viene da chiedersi: in una cornice internazionale che alcuni *social thinkers* vedono dominata da una *superclass* globale, ha senso insistere ancora, in Europa, sulle classi dirigenti nazionali? La persistenza dell'alto valore simbolico delle classi dirigenti nazionali non è all'origine del nanismo europeo sullo scacchiere globale? Ora che le classi dirigenti nazionali europee appaiono a corto di ossigeno e credibilità nei quattro principali Paesi europei, è lecito sperare che si punti a generare una nuova classe dirigente europea? Queste domande costituiscono i principali temi attorno ai quali ci si interroga in questo capitolo con l'ausilio di un'analisi della varietà dei capitalismi e delle leadership europee. Tutto ciò non prima di aver sintetizzato "lo stato delle cose" nel caso italiano che, per molti aspetti, ha avuto un profilo opposto a quello britannico: il primo, prigioniero dei suoi eterni problemi strutturali e del suo declino, il secondo lanciato con spregiudicatezza - delizia e croce - nella *superclass* finanziaria globale.

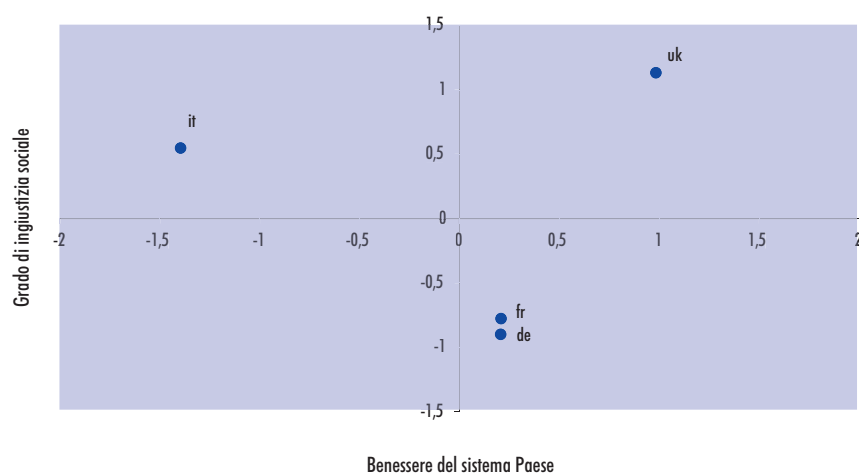
6. Sul tema si veda R.B. Reich, *Supecapitalismo. Come cambia l'economia globale e i rischi per la democrazia*, Fazi Roma 2008 e il mio *La società dei desideri*, in Il Mulino LVIII, 444, 2009.

7. si veda § 4.4.

## 4.2 Un confronto tra modelli sociali

Abbiamo aperto con una fotografia della crisi fulminea degli ultimi epigoni delle classi dirigenti europee e della Gran Bretagna, cerniera tra Nordamerica ed Europa e, in quanto tale, la più fiera sostenitrice dell'autonomia nazionale nella UE. Anche con la debolezza del dollaro, gli inglesi non rinunceranno certo alla sterlina, simbolo del prestigio finanziario e in definitiva del potere britannico. Vediamo ora cosa sta succedendo in un Paese europeista qual è l'Italia, con una classe dirigente già da tempo, ben prima della crisi, nel mirino dell'opinione pubblica per le sue inadeguatezze, con le conseguenze che ne derivano sul piano del mercato e del funzionamento della democrazia<sup>8</sup>. Da un Paese che fino a poco tempo fa cresceva con tassi annui superiori al 3% e che aveva élite considerate un vertice importante delle reti globali, abbiamo assunto la veste di un anello debole nell'ambito dei quattro grandi Paesi europei, quello della crescita più stentata, con un territorio meridionale particolarmente arretrato e una classe politica messa sotto critica (cosa peraltro che avviene anche negli altri Paesi esaminati nel Rapporto). Del resto, si veda il grafico sottostante: il modello sociale inglese e quello italiano non hanno niente in comune se non i livelli di ingiustizia sociale elevati, in entrambi i Paesi, salvo il fatto che nel primo caso derivano da *eccessi dei mercati finanziari* e nel secondo da *entropie del mercato politico*.

### Diversità di modello socioeconomico e istituzionale tra i principali Paesi della UE



8. C. Carboni (a cura di), *Elite e classi dirigenti in Italia*, Laterza, Roma-Bari 2007.

**Tabella esplicativa**

	Componenti	
	1	2
PIL pro capite	<b>0,985</b>	0,130
Indice di democrazia	<b>0,979</b>	0,072
Debito pubblico in % del PIL	<b>-0,988</b>	-0,155
Tasso di occupazione	<b>0,928</b>	0,135
Coefficiente di Gini	-0,240	<b>0,970</b>
Mortalità infantile	-0,002	<b>0,999</b>
Popolazione con istruzione universitaria	0,107	<b>0,791</b>
Spesa per protezione sociale % PIL	0,398	<b>-0,824</b>

Fonte: "Modelli sociali e modelli di leadership nel mondo globale", Marketing & Comunicazione (Eliteam), Università Politecnica delle Marche 2009. Per approfondimenti si veda Appendice

Osserviamo il grafico con maggior attenzione per apprendere ciò che ci spiega in termini di analisi dei modelli sociali dei quattro maggiori Paesi della UE. L'annessa tabella esplicativa ci aiuta a comprendere le variabili che determinano il significato delle due componenti dell'analisi per componenti principali (ACP, ascissa e ordinata nel grafico) che sintetizzano la similarità/dissimilarità di Francia, Germania, Gran Bretagna e Italia in termini di modelli sociali. Le due componenti sono state da noi denominate in modo semplificato *benessere del sistema-Paese* e grado di *ingiustizia sociale*. Infatti, la prima componente rappresenta le variabili riconducibili alla "salute" socio economica (PIL pro-capite e occupazione) e istituzionale (indice di democrazia e, inversamente correlato, il debito pubblico) del sistema-Paese. Questa variabile da sola spiega il 49% della varianza del *dataset*. Nella seconda componente, invece, le variabili determinanti si legano ai livelli di ingiustizia sociale del Paese: indice di Gini (misura le disuguaglianze socioeconomiche), mortalità infantile e popolazione con istruzione universitaria e, inversamente correlato, il valore della Spesa sociale. Nel grafico viene rappresentata la posizione delle quattro maggiori nazioni europee in base alle due componenti. Francia e Germania appaiono, se non come le più virtuose, le più equilibrate nel rappresentare il modello del capitalismo "renano" (gestito) sia rispetto alle performance della democrazia di mercato inglese - che le ha conseguite anche al prezzo di un livello d'ingiustizia sociale maggiore - e rispetto ai ritardi del modello sociale italiano<sup>9</sup>.

9. Per approfondimenti comparativi, si veda §§ 4.4. e 4.5.

Secondo i risultati di una ricerca che abbiamo in corso, da cui è estratto il grafico presentato<sup>10</sup>, l'Italia, già negli anni precedenti la crisi, appariva un Paese europeo con difficoltà e ritardi. Con l'avvento della crisi, il ritardo, ma forse anche le differenze rispetto ad altri Paesi, sono diventate almeno in parte una virtù: infatti buona parte dell'opinione pubblica italiana ed esponenti dello stesso Governo - nei primi mesi di crisi finanziaria - hanno sostenuto che quelle che prima erano apparse arretratezze italiane si stavano rivelando vantaggi, punti di resistenza e di contrasto della crisi. Nel *check-up* dei modelli sociali i dati medi utilizzati (PIL pro-capite e *trade index*, tasso di mortalità infantile e spesa sociale) collocano l'Italia nello standard europeo continentale. Per il resto, l'analisi del *pool* di indicatori macro, adottati nella ricerca citata, mostra che l'Italia presenterebbe tre primati: il tasso di disuguaglianza (indice Gini a 33, meglio solo del Portogallo e dell'Estonia) nonostante una spesa sociale sopra la media europea; il debito pubblico sul PIL; i tassi di dipendenza e di incidenza degli anziani sulla popolazione. L'Italia è fanalino di coda per tasso di occupazione, in particolare femminile, per istruzione della popolazione (in questo accomunata all'area industriale tedesca). Infine, presenta una collocazione medio-bassa nella classifica europea per investimenti in ricerca e sviluppo e per qualità della sua democrazia.

Siamo davanti quindi ad una serie di caratteristiche da Paese invecchiato e disuguale che si trova in una sorta di stato di "sospensione", attardato rispetto all'Europa continentale, la quale è strutturata attorno all'azione del motore franco-tedesco.

Tuttavia, sappiamo che nel Paese reale non è proprio così, semplicemente perché l'Italia *media* non esiste. Esistono piuttosto *tre Italie*, come sottolineò a suo tempo Arnaldo Bagnasco<sup>11</sup>, attualmente differenti per regolazione sociale: mentre il Centro e il Nord sono omogenei al corpaccone europeo continentale (anche se dissimili per reti istituzionali e produttive), il Mezzogiorno è ultimo, con il Portogallo, nel *cluster* dei ritardatari. Naturalmente, questa conclusione non risolve il problema: però lo avvicina e lo interpreta realisticamente. Gran parte dei ritardi medi italiani rispetto all'Europa continentale sono attribuibili ai grandi ritardi del nostro Mezzogiorno, a partire da quelli civici e solidaristici. Questo è un tema su cui generare nuova classe dirigente capace di suscitare coscienza nazionale e senso della comunità-Paese (che gli italiani attendono da oltre un secolo).

E la crisi può essere un'opportunità per realizzare la metamorfosi di una parte importante del nostro territorio. "Per accorciare le distanze" occorre un grande impegno civile, un salto emotivo e cognitivo della società meridionale nella lotta prioritaria alla criminalità mafiosa e alle sue forme parassitarie. Occorre che il governo sia a fianco delle

10. Si veda "Modelli sociali e modelli di leadership nel mondo globale e locale", che è un programma di ricerca sui rapporti tra classi dirigenti e società in diversi contesti mondiali e regionali condotto da un'équipe di ricerca da me coordinato (*Eliteam*) presso il Dipartimento di Marketing & Comunicazione, Università Politecnica delle Marche 2009. L'indagine condotta da *Eliteam* a cui ci si riferisce come base empirica di riferimento in questo e nei prossimi due paragrafi ha dati riferiti agli anni 2008 e 2009.

11. A. Bagnasco, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, il Mulino, Bologna 1984.

istituzioni locali e sostenga il tessuto associativo, crei regole di convenienza per l'investimento dei privati nelle aree meridionali.

L'analisi regionale mostra però che altre carte mancano dal mazzo. Essa infatti evidenzia che la problematica italiana, misurata in termini comparativi, non può essere ridotta alla questione meridionale e alle sue classi dirigenti. Il passo dello sviluppo è stato rallentato anche in tutto il Centro e il Nord Italia e anche nei Paesi più invecchiati del Continente. In sostanza, *il nostro Centro-Nord sconta la debolezza della crescita comune a tutta la vecchia Europa*<sup>12</sup>.

12. Si veda § 4.4.

### 4.3 Il minimo fatto bene

Cogliere nella crisi un'opportunità per eliminare gli errori compiuti e per cambiare dovrebbe comportare riforme strutturali e istituzionali e trovare soluzioni politiche per tutti i Paesi e quindi anche per il nostro, per evitare che in futuro possano ripetersi crisi finanziarie della dimensione di quella presente. Gran parte dello stesso ceto politico italiano ne è convinto. Sul tema sono intervenuti i principali leader e autorevoli cariche dello Stato. Ma si sa che tra le convinzioni politiche e le convenienze politiche, le seconde corrono il rischio di avere la meglio sulle prime.

Il ceto politico italiano, a fronte della crisi, sembra si sia posto l'obiettivo del *minimo fatto bene*: alcune iniziative di contrasto, con il concorso degli enti locali e regionali, riguardanti sostegno all'occupazione e ai consumi di prodotti dell'industria manifatturiera. Nulla di fatto, tuttavia, sul fronte della distruzione di una fascia produttiva bassa di imprese (le salvano i cinesi a Prato come a Sant'Egidio alla Vibrata) e tanto meno sul fronte del sostegno alle comunità professionali e alla ricerca. Condizionati purtroppo come siamo da un debito pubblico di vaste proporzioni, la scelta è stata di attendere che il nostro export si risvegli con i primi segnali di ripresa. *Ha da passà 'a nuttata*, ma come sarà il risveglio non è certo. Siamo nella bonaccia, avvolti dalla nebbia e sentiamo la sospensione. Sembrava dovesse tutto cambiare. Invece, si tratta di far passare la notte, per quanto lunga sia. Siamo in attesa, come *free rider*, della ripresa spinta da nazioni più sviluppate o in via di sviluppo. Ma niente ci garantisce che questo attendismo sarà automaticamente vincente. L'ultima finanziaria adottata è stata approvata con modifiche corpose, ma non tali da determinare cambiamenti strutturali di indirizzo. Anche gli interventi sempre autorevoli del Governatore della Banca d'Italia sono stati sempre opportuni nel richiamare problematiche sociali e imprenditoriali unite al risanamento del settore bancario<sup>13</sup>. Ma si tratta di aggiustamenti e processi regolativi che richiederanno tempo, mentre nulla di significativo è cambiato nel sistema economico, che resta banco centrico e i suoi leader che restano ai loro posti<sup>14</sup>. Nella società non c'è senso di vendetta e rancore sociale, ma piuttosto preoccupata indignazione verso i vertici super pagati (peraltro non confrontabili, in termini di emolumenti, con altri casi nazionali ben noti).

Niente di significativo è accaduto anche tra i ceti politici, se non la doppia constatazione che i partiti politici sono divenuti sempre più partiti etichetta mediatizzati, finanziarizzati, personalizzati e non sempre professionalizzati e che i ceti politici regionali e locali influenzano sempre di più lo scacchiere nazionale, articolato in problematiche macro-regionali. La crisi finanziaria non ha determinato un sostanziale cambiamento di umore verso le élite italiane dato che esse almeno dal 2005 sono bersaglio di una critica vivace, a dire il vero, più sottrattiva che costruttiva.

13. Anche al recente World Economic Forum di fine gennaio, il Governatore Mario Draghi ha sottolineato l'urgenza di principi comuni da seguire nella soluzione di fallimenti di banche nazionali.

14. Piovono i moniti come quello recente (29 gennaio 2010) di Jean Claude Trichet, Presidente della BCE secondo il quale le banche devono badare a risanare i bilanci per essere in grado di fare il proprio lavoro, finanziare l'economia reale.

La scelta del "minimalismo" come strategia di relativa difesa attiva del sistema Paese coltiva una doppia speranza sul fronte sociale. La prima è che la ricchezza patrimoniale delle nostre famiglie funzioni, come peraltro ha già cominciato a fare, svolgendo la funzione di ammortizzatore degli effetti della crisi, soprattutto in un vasto ceto medio e non solo: in sostanza, che lo stato di salute dei bilanci familiari e privati, compensi l'alto debito pubblico e faccia la differenza anche nella capacità di "resistenza". Secondo il *McKinsey Global Institute* infatti, già nel 2008 il debito delle famiglie, delle imprese e della finanza italiane, come percentuale del PIL, era di molto inferiore a quello inglese e spagnolo e meno consistente di quello francese<sup>15</sup>. La seconda speranza, sempre sul fronte sociale, è che si inneschi spontaneamente una creazione di nuova imprenditorialità in un Paese che, almeno in alcune aree, ne è ricco ormai per tradizione. In sostanza, si spera che il cambiamento sia già previsto nel sentiero che si sta seguendo. Queste due speranze sociali appaiono per molti versi plausibili e ben riposte, anche se la forza e contemporaneamente la debolezza del "minimo fatto bene" emergono quando si consideri che se, da un lato, il 58% degli italiani ritiene oggi che il peggio della crisi sia alle spalle, dall'altro, il 73% di essi valuta negativo il quadro macroeconomico italiano.

In sintesi, bisognerà vedere se il minimalismo sarà sufficiente per creare fiducia nella prospettiva del sistema-Paese, mentre resta nebulosa la possibilità di avere una squadra (cioè una vera leadership) comune a livello europeo.

Per il resto, l'antipolitica, nell'opinione pubblica italiana ha divorato quotidianamente la politica, si è parlato poco delle problematiche sociali e imprenditoriali che la crisi ha posto in evidenza. Le prime pagine dei nostri quotidiani hanno sempre più spesso riportato scandali avvenuti nei palazzi del potere che hanno coinvolto leader politici di primo piano. L'83% degli italiani, secondo *Eurobarometer* 2009, ritiene diffusa la corruzione nel proprio Paese. Un altro dato che ci colloca distanti da Francia, Svezia, Germania, anche se questo indicatore è apparso sensibile all'avvento della crisi essendo cresciuto per il complesso dei Paesi europei rispetto all'anno precedente<sup>16</sup>.

15. Riportato da *Il Sole 24 ore* del 9.02.2010.

16. Si digiti su *Google*: *Eurobarometer* 2009.



## 4.4 La varietà dei capitalismi europei

Dopo aver esaminato la situazione interna di due capitalismi e di due classi dirigenti europee non assimilabili al modello sociale (e, vedremo, di leadership) dell'Europa continentale, occupiamoci di questo tipo di capitalismo, avvalendoci del programma di ricerca in corso già citato.

Come accennato nel paragrafo precedente, si è creata una formazione sociale europea continentale ad elevata omogeneità, un modello sociale da cui, oltre un Paese come l'Italia, si distaccano anche le isole britanniche, maggiormente imparentate con il neoliberismo finanziario-mercataista statunitense. Cosa differenzia la nuova Europa continentale, ad esempio, dal polo angloamericano? Diversi fattori: un'incidenza maggiore della spesa sociale sul PIL e il relativo peso del debito pubblico su di esso; un PIL *procapite* sostenuto, ma inferiore del 7-9% a quello anglo americano; le disuguaglianze nettamente le più contenute al mondo (indice Gini inferiore di un 5-8% all'area angloamericana); un tasso di istruzione elevato, ma inferiore a quello delle isole britanniche; un indice di democrazia molto elevato<sup>17</sup>. Questo check-up peraltro è riferito al 2008, anno in cui la crisi si era appena fatta sentire. L'Europa perciò ha proposto in questi decenni un modello di capitalismo meno aggressivo, finanziarizzato e mercataista di quello angloamericano: un modello di capitalismo sociale che cerca di tenere in equilibrio la funzione del consenso e della legittimazione statale con la competizione e la crescita economica, lo Stato con il mercato: lo sviluppo è più contenuto in termini di crescita economica, ma maggiore è l'attenzione all'efficienza del *welfare* sulle disuguaglianze<sup>18</sup>.

Sebbene i due modelli di capitalismo abbiano subito negli ultimi venti anni forti contaminazioni reciproche e registrato chiare convergenze, il modello di capitalismo gestito è stato a più riprese messo in discussione soprattutto a paragone delle migliori performance del modello finanziario-mercataista angloamericano, che era apparso più vitale e innovativo. Il turbocapitalismo a trazione finanziaria e tecnologica aveva portato ad una profonda deindustrializzazione dell'area angloamericana, sviluppando piuttosto *new economy* e finanza, per dieci anni in simbiosi. Nel lungo ciclo neoliberista, nel cui ambito questa metamorfosi è avvenuta, è probabilmente giunto al termine con l'avvento della crisi.

Gli europei del Continente non hanno però da rallegrarsi per le loro virtù di prudente innovazione. In primo luogo, l'esposizione iniziale indiretta di gran parte dell'Europa continentale alla crisi finanziaria per la presenza di un robusto tessuto industriale ha ritardato l'impatto, ma sta avendo effetti prolungati sull'economia reale e sui gruppi sociali. Tanto che alcuni studiosi e operatori ritengono probabile che economie finan-

17. P. Skidmore and K. Bound, *The Everyday Democracy Index*, Demos, London 2008.

18. Oltre il polo britannico e il gruppo dei Paesi in ritardo, si differenziano da questo modello, che da Madrid corre a NordEst fino a Stoccolma, anche i Paesi dell'Est che, fino ad ora, hanno conosciuto una transizione postcomunista di prevalente marca liberista.

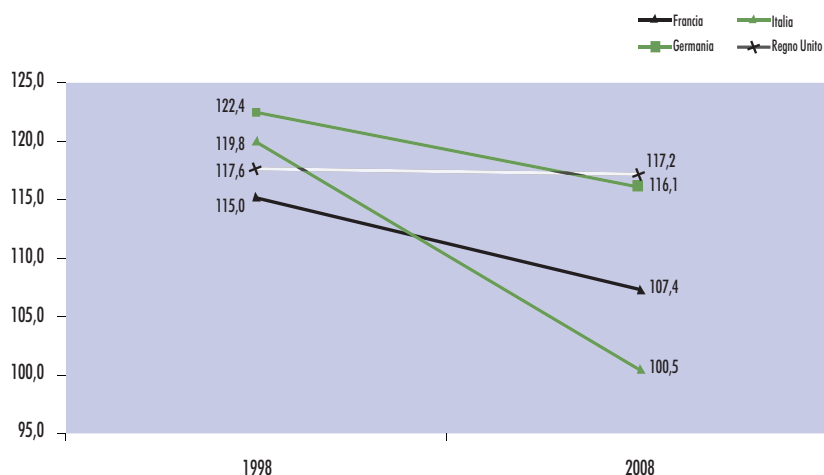
ziarizzate e globalizzate come quella statunitense e inglese, ma anche canadese, trovino più in fretta risorse finanziarie e cognitive per ripartire con un ciclo espansivo a dispetto di un significativo *deleveraging*, previsto nei prossimi anni, che dovrebbe comportare una riduzione del debito complessivo sul PIL di almeno il 20%. Questo sarebbe consentito nel capitalismo angloamericano per la profonda finanziarizzazione nel modello sociale, che appare meno legato ad una realtà industriale, meno flessibile e ormai in gran parte abbandonata ai grandi Paesi emergenti. In secondo luogo, i casi difficili di Grecia, Portogallo e Spagna mostrano che l'esposizione debitoria complessiva è grave anche in alcuni anelli deboli dell'area Euro, compresa la precaria posizione di piccole nazioni come Belgio e Austria. Gli europei dovrebbero riflettere sul loro declino sullo scenario internazionale che ormai presenta una varietà dei capitalismi, con la formazione di grandi capitalismi in Oriente e in alcuni Paesi emergenti. Sullo scacchiere non ci sono solo il capitalismo renano e quello mercatista, ma anche quello della più popolosa dittatura, la Cina, e quello della più grande democrazia, l'India. E forse occorre andare oltre le suggestioni che suscitò la tesi di Michel Albert con il volume *Capitalismo contro capitalismo* poco meno di venti anni fa<sup>19</sup> e interpretare la varietà dei capitalismi attraverso la doppia lente della necessità di governance e della concorrenza fra macrosistemi globali territoriali.

19. M. Albert con il volume *Capitalismo contro capitalismo*, il Mulino, Bologna 1994.

## 4.5 Un Vecchio Mondo sfiduciato?

Già prima della crisi, gran parte delle società nazionali del Vecchio Continente appariva più che preoccupata a causa di una vistosa forbice tra elevato disincanto sociale e basso livello di speranza di opportunità di future alternative. Questa temperatura del sociale ha sedimentato un'intonazione sottrattiva e pessimistica delle opinioni pubbliche nazionali, soprattutto di Paesi come Germania e Italia - in parte - Francia, nei quali come si è detto, ha scavato sul morale della nazione la contrazione della crescita economica comparata (si veda grafico) come pure un malessere democratico che ormai si manifesta da più di due decenni: non solo l'interesse e la partecipazione alla politica sono scesi a bassi livelli in tutti i principali Paesi europei, ma anche la fiducia verso alcune istituzioni ha avuto un marcato calo tendenziale nello stesso periodo<sup>20</sup>. La crisi economica-finanziaria globale è intervenuta ulteriormente, deprimendo l'ultimo baluardo di fiducia di clienti, investitori e consumatori verso i nuovi "padroni del vapore", banchieri e finanzieri.

**PIL pro capite (PPS) nei 4 maggiori Paesi europei; 1998-2008 (100=media UE 27)**



Fonte: ns. elaborazione su dati Eurostat 2009

Ci chiediamo: è dunque a rischio la credibilità delle classi dirigenti nel Vecchio Continente? C'è una minaccia di scollamento tra élite e società?

20. C. Carboni, *Elites and the democratic disease*, in A. Mammone and G. Veltri, eds, *Italy Today: The Sick man of Europe*, Routledge, London 2010 e *id.*, *Il malessere democratico*, in *il Mulino*, LVII, n. 439, 2008.

**Fiducia nelle istituzioni da parte delle popolazione in quattro Paesi europei e media UE a 27; 2009 e variazioni 2009-2008 (%)**

	Francia		Germania		Italia		Regno Unito		UE 27	
	2009	Var. % 2009-2008	2009	Var. % 2009-2008	2009	Var. % 2009-2008	2009	Var. % 2009-2008	2009	Var. % 2009-2008
<i>Istituzioni inter.</i>										
Nazioni Unite	49	0	52	+7	51	+10	52	+3	53	+3
Unione Europea	43	-4	46	0	48	+7	22	-3	47	0
Commissione UE	41	+3	42	+3	50	+9	22	-1	44	+2
Parlamento UE	46	+2	49	+5	53	+9	22	-4	48	+3
Banca centrale europea	38	+9	52	+10	46	+10	21	0	44	+5
<i>Istituzioni naz.</i>										
Governo nazionale	29	-5	45	-2	25	-3	21	-10	32	-6
Parlamento nazionale	33	+2	46	0	27	-3	17	-11	32	-4
Partiti politici	13	0	24	+2	19	+3	12	-6	19	-1
Sistema giudiziario	50	-1	63	+4	36	+4	53	-2	48	0

*N.B.: Rapporti pubblicati a settembre 2008 (EB 70) e 2009 (EB 71).*

*Fonte: Eurobarometro, n. 70 (Primavera 2008) e n. 71 (Primavera 2009). Nostre elaborazioni*

A guardare la tabella che misura ufficialmente i tassi di fiducia da parte della popolazione dei quattro Paesi più popolosi della UE, le percentuali sono estremamente basse nei confronti delle istituzioni nazionali e, in particolare verso i partiti politici. Va un po' meglio alle istituzioni europee e internazionali. Ma il ceto politico istituzionale delle nazioni europee, appare tutt'altro che in sintonia con i cittadini. Si noti il crollo dei già bassi tassi fiducia nel Regno Unito e, anche se in minor misura, in Italia.

Converrà dunque tornare ad un approccio descrittivo e offrire qualche informazione sulle morfologie delle élite nazionali e di quelle europee.

Nel Rapporto del 2008 e in altre sedi<sup>21</sup>, ho sottolineato che non sono solo le classi dirigenti italiane ad essere invecchiate, provinciali, a sesso unico, autoreferenziali, conservatrici, ma anche quelle di altre nazioni europee. I rischi di gerontocrazia, ad esempio,

21. Rapporto Luiss 2008, *Generare classe dirigente. Una sintonia positiva da ritrovare con il Paese*, *Il Sole 24 ore*, Milano 2008, cap. 3 e C. Carboni, *La società cinica, Le classi dirigenti nell'epoca dell'antipolitica*, Laterza, Roma-Bari 2008.

appaiono presenti in quasi tutti i Paesi dell'Europa continentale (49,4% di leader over 65 anni) e segnalatamente in Germania, Italia e Francia. Sono relativamente meno accentuati in Gran Bretagna. Anche il potere rosa ha una consistenza limitata in Europa 29,8%, molto bassa in Italia (17,2%) con un picco in Gran Bretagna (il 43,3%), il Paese natale di donne-icona come la Regina madre e la Margaret Thatcher. Opposta è la situazione nei due Paesi cattolici per eccellenza, Italia e Spagna, nell'ambito dei quali il potere rosa conta meno del 20% del totale. Sul complesso dei top leader con visibilità internazionale, c'è da sottolineare che le maggiori incidenze che si riscontrano di letterati, professori universitari, manager, imprenditori e politici locali, rispecchiano un'immagine complessiva dell'Europa con *cliché* da "Vecchio Continente", dotato da un punto di vista economico e coeso sul piano associativo (economia sociale di mercato), forte di una straordinaria cultura, accompagnata dalla ricchezza dei particolarismi nazionali e regionali.

Nazione	Alcune caratteristiche anagrafiche - curriculari dei leader nei quattro maggiori Paesi europei				Anno 2008 Post-laurea
	36-50 anni	Oltre 65 anni	Femmine	Inferiore alla laurea	
Gran Bretagna	14,3	47,5	48,3	3,6	36,9
Francia	6,4	54,0	36,4	4,0	15,2
Italia	7,6	64,0	17,2	1,7	9,9
Germania	7,8	66,9	23,6	5,6	17,2
Europa (21 nazioni)*	10,6	53,2	29,8	4,1	23,9

Fonte: "Modelli sociali e modelli di leadership nel mondo globale", Marketing & Comunicazione (Eliteam), Università Politecnica delle Marche 2009

Anche le leadership europee sono specchio del tessuto sociale che le esprime. I modelli sociali europei, come vedremo nel prossimo paragrafo, in effetti coincidono anche con modelli di leadership: insomma, la società è specchio delle sue classi dirigenti. Le leadership più vitali (più giovani, più femminili, più laureati e con più studi postuniversitari, dotati di più esperienze all'estero, e maggiormente pluraliste) sono state quelle dell'area anglo-liberista, le quali ora, scontano tuttavia una più severa crisi economico finanziaria che ha contribuito ad opacizzare la loro forza vera o apparente. Le leadership meno vitali sembrerebbero far capo a Paesi come l'Italia, la Spagna la Grecia e il Portogallo. In posizione intermedia, tra i due poli, c'è il blocco continentale (il modello di economia sociale di mercato), ma con maggior circolazione di élite e buona forza delle élite economiche e culturali rispetto ai Paesi ritardatari. Nel com-

plesso, tuttavia, i ritardi della leadership italiana riflettono quelli denunciati da gran parte dell'Europa continentale. Anche riguardo i problemi spinosi dell'invecchiamento delle leadership e della marginalità del potere rosa (e del ricambio), l'Italia segue per inerzia l'andamento europeo, anche se queste due problematiche derivano da intrinseche e gravi debolezze dei nostri alti cerchi del potere politico-amministrativo.

Il discorso cambia, se si considerano le élite economiche, che, a dispetto della crisi attuale, appaiono ancora solide e decisive, mediamente più giovani. L'Europa dispone di un *cuore manifatturiero* (tedesco-italiano), di uno *commerciale e finanziario* (britannico-olandese) e anche di *poli pubblici virtuosi*, come ad esempio in Francia. Nelle macroregioni europee dove l'economia di mercato è più debole, lo è anche la democrazia e il malessere sociale tende a manifestare una patologia cronica, come nella periferia mediterranea (Mezzogiorno, Grecia, Portogallo) con un mercato economico debole e un forte mercato politico, di cui il protagonista è il politico-imprenditore (pan-politicismo). La solidità economica europea è dovuta alla persistenza dei "grandi aggregati" tradizionali che rendono conservatrici le classi dirigenti europee. Lo si evince anche dal loro profilo, lo pensa oltre la metà della popolazione europea<sup>22</sup> ed è, infine, dimostrato dalla prevalenza di partiti moderati di centrodestra nelle grandi nazioni. D'altro canto, la solidità europea è fatta anche di tante eccellenze innovative, soprattutto in campo economico e culturale. È sufficiente ricordare che le università inglesi e olandesi sono tra le migliori al mondo e quelle francesi, tedesche e alcune italiane non sfigurano di certo, nonostante le loro debolezze di sistema; si possono evidenziare anche le eccellenze in campo imprenditoriale, disseminate nel cuore continentale europeo e in quello italiano: non c'è solo il quarto capitalismo del *made in Italy*, ma anche comunità professionali in grado di promuovere se stesse, affrontando i mercati avanzati della genetica, dell'engineering, della commercializzazione e della promozione dei prodotti, della logistica, ecc. Si tratta di realtà innovative, all'80% localizzate nel Centro-nord<sup>23</sup>. Sono questi spezzoni di classe dirigente innovatrice che dovrebbero essere promossi a nuovi punti di riferimento del futuro europeo: ma è tutt'altro che chiaro se questo futuro sarà guidato dai leader delle singole nazioni europee o da una leadership dell'Unione Europea.

Passiamo dunque a qualche riflessione sul livello europeo delle classi dirigenti della UE - per capirci - Bruxelles e Strasburgo. Conviene subito mettere in chiaro due aspetti in proposito.

In primo luogo, sono note le difficoltà politiche tra nazioni europee ad agire in comune, a livello della superclasse europea di Bruxelles e Strasburgo. La politica estera ne è stato negli anni un esempio. Ma sta accadendo anche riguardo la crisi economica e le

22. Si digiti su Google: *ESS Data 2006*.

23. Ricerca PRIN "Soggetti politico istituzionali e imprese eccellenti in Italia: tracce di una nuova classe dirigente?", coordinata dal prof. R. De Mucci (Luiss Guido Carli) con gruppi di ricerca dell'Università Politecnica delle Marche (Eliteam: C. Carboni, C. Chiatti, F. Orazi, M. Socci) e dell'Università di Bologna, 2008/10 (M. Bergami e G. Morandin).

nuove regole per i mercati (modalità di applicazione e sanzioni incluse): manca una squadra comune, una leadership europea che si caratterizzi con temi forti. Si considerino ad esempio gli ostacoli alle proposte per introdurre forme unitarie di vigilanza e sorveglianza sui mercati finanziari. L'istituzione di un'Autorità europea di valutazione dei rischi è, al momento, molto probabile, ma è anche prevedibile che non eserciterà alcun potere diretto nei mercati e potrà offrire solo indirizzi e raccomandazioni non vincolanti alle Autorità nazionali. Queste ultime, a loro volta, appaiono del tutto inadeguate e frammentate (c'è stato coordinamento tra Autorità nazionali?) per sorvegliare fenomeni che hanno natura multinazionale e transfrontaliera. Al contrario, ci vorrebbero poche regole, eque e rispettate. Quindi occorrerebbe un'Autorità forte ed efficiente, in grado di sorvegliare in modo indipendente sulla loro applicazione. La crisi può effettivamente essere un'opportunità per definire nuovi modi mediante i quali i leader e le istituzioni europee possono contribuire a prevenire che problemi finanziari di queste proporzioni si ripetano e che casi di forte esposizione come nel Mezzogiorno d'Europa (Grecia, Portogallo e Spagna) possano contagiare altri Paesi dell'Unione. Forse ci vuole proprio una crisi di queste proporzioni per dare ossigeno ad una trasformazione delle istituzioni politiche europee e forgiare "sul terreno" una leadership unitaria, ora che la crisi richiede una più attenta *governance* europea.

In secondo luogo, bisognerebbe subito mettere riparo al declino della superclasse di Bruxelles schiacciata sull'immagine di un'euroburocrazia che genera costose regolamentazioni, inefficienze nei tempi di realizzazione, compensi del personale stratosferici. Infatti, i circa 800 europarlamentari sono affiancati da alcune centinaia di dirigenti dell'euroburocrazia che ha una base affluente di circa 36.000 dipendenti, a cui vanno aggiunti almeno 20.000 lobbisti in rappresentanza dei maggiori interessi europei, da quelli di grandi multinazionali a quelli agricoli, dagli ambientalisti ai sindacati. L'interesse non è solo per il reddito distribuito (pari poco più all'1% del PIL europeo), ma anche per la regolamentazione che la UE impone ai mercati, all'ambiente, ecc. Questa euroburocrazia è molto costosa in tutte le sue componenti. Un usciere riesce a guadagnare circa 5.000 Euro netti mensili, mentre un dirigente almeno, 15.000, in media come un lobbista. Non a caso, molti lobbisti a Strasburgo e Bruxelles sono ex euroburocrati arrivati a fine ciclo politico. Il personale di provenienza italiana è all'avanguardia per i suoi costi. A parte i sontuosi compensi, gli europarlamentari italiani sono i più assenteisti e circa sessanta di loro non hanno mai presentato relazioni. Ciò deprime la reputazione, confermata, tra l'altro, dal fatto che su 78 eletti ben 36 si sono dimessi nella scorsa legislatura (seguono i francesi con 12, i tedeschi e gli spagnoli con 8), fondamentalmente per incompatibilità con altre cariche nazionali "più importanti".

In sintesi, dalle ricerche che abbiamo in corso, in Europa emergono diversi modelli europei di leadership, influenzati dai vari modelli di società: una realtà a *patchwork*, con una logica acefala, forse anche credibile<sup>24</sup>. La contraddizione più grande è però sotto

24. Si veda S. Micossi and G.L. Tosato, *The European Union in the 21<sup>st</sup> Century. Perspectives from Lisbon Treaty*, CEPS, Bruxelles 2009, cap. 12.

gli occhi di tutti: mentre le élite europee sono ancora sostanzialmente élite nazionali con bassa influenza e visione continentale (fanno in parte eccezione quelle franco-tedesche ed inglesi), i problemi che l'Europa deve affrontare - come uscire dalla crisi economica e quali cambiamenti nei modelli di democrazia - sono sempre più comuni a tutti i Paesi europei e anche al resto del "Vecchio Mondo" americano (nel quale sta giocando il nuovo leader Barack Obama). Questa flessibilità a cambiare software politico-sociale non sembra nelle corde delle classi dirigenti europee che, al vuoto pneumatico tra élite e società, sembrano reagire con la formula "rimanere tutti ai propri posti". Ma, contraddizione nella contraddizione, il vuoto politico di leadership europea appare ancora più evidente se si considera che in termini economici il livello di integrazione è molto elevato e già una gran quantità di regole passa per il livello europeo svilendo di significato le scelte delle élite nazionali. Il risultato è che mantenere un sistema acefalo senza puntare con maggior determinazione alla formazione di una forte leadership unitaria a livello europeo equivale sempre più a negarsi, in modo irragionevole, il diritto di dire la propria, come protagonisti, sulle scelte decisive del mondo globale.



## 4.6 Il disagio non risolto di un doppio riferimento (nazionale ed europeo) delle classi dirigenti

Nel Vecchio Mondo assistiamo ad una crisi di fiducia sociale: altissimo livello di disincanto e basso livello di speranza e di percezione di alternative praticabili a causa dello sguardo corto e miope, cinicamente acquisitivo, che le élite hanno manifestato in questi anni, a partire dalla *superclass* globale di cui ha scritto David Rothkopf<sup>25</sup> fino ai ceti politici ristretti locali. L'atmosfera di sfiducia si è accompagnata ad un vuoto di leadership europea che riflette una caduta di lungo periodo del suo pensiero strategico. In Europa, oggi, il pensiero strategico è per lo più scambiato, in senso riduttivo, con un'interpretazione intellettuale retrospettiva, incapace, se non raramente, di esprimere intenti, culture e tempi realmente innovativi. Il Vecchio Continente non sembra incline all'innovazione. In Italia, solo il 14% della popolazione ritiene che una visione strategica sia un tratto di rilievo delle élite italiane che, non a caso, sono percepite poco "traenti" e poco innovative (ad eccezione di imprenditori, professionisti e ricercatori) e non va molto meglio nel resto dei Paesi europei<sup>26</sup>.

Le cause della decadenza del pensiero strategico, che, a livello globale, stiamo rilevando con la crisi di *governance finanziaria*, sono molto complesse e andrebbero correlate con una fenomenologia culturale e strutturale di lungo periodo: l'astinenza dalle grandi visioni ideologiche iniziata da almeno venti-trenta anni; i nuovi ritmi di vita - schiacciati sul presente - imposti dalle tecnologie interconnettive del "tempo reale"; una classe politica sempre più trasfigurata dalla società dello spettacolo e dei desideri<sup>27</sup>. In Europa, alcune ostilità delle socialdemocrazie europee verso il mercato, mai smussate definitivamente, se non dal blairismo, spiegano i vuoti strategici che hanno dato origine al ritardo dell'Italia rispetto agli altri tre grandi Paesi europei, ma, a loro volta, anche al ritardo dell'Europa continentale rispetto al modello angloamericano<sup>28</sup>: in sintesi, hanno ritardato la metabolizzazione da parte della cultura sociale di un concetto di democrazia di mercato, in cui società e istituzioni e mercato si interfacciano secondo regole che prevedono senso d'appartenenza, legalità/trasparenza, uguaglianza di opportunità.

Il declino del pensiero strategico europeo appare chiaro soprattutto quando evidenziamo, a contrasto, la centralità delle grandi ideologie europee del Novecento che sono evaporate, assieme alla società di massa classista, negli ultimi vent'anni del secolo scorso. Del resto, la classifica di *Foreign policy*<sup>29</sup> mostra la persistente schiacciante superiorità del pensiero strategico *made in Us* e l'obsolescenza dei *maitres à penser* europei, sempre più spesso sostituiti da *global thinkers* indiani, ad esempio. Del resto, una

25. D. Rothkopf, *Superclass. La nuova élite globale e il mondo che sta realizzando*, Mondadori, Milano 2008.

26. 2° Rapporto Luiss, *Generare classe dirigente*, Lup-Il sole 24 ore, Milano 2008.

27. C. Carboni, *op. cit.*, 2009.

28. M. Blim, *Le classi dirigenti nordamericane*, seminario, Glocus-MPS, Siena 22 febbraio 2010.

29. Riportata dai principali quotidiani nazionali il giorno 1.12.2009.

perdita di passo del cuore continentale europeo rispetto al modello britannico aveva suonato a conferma di un'incapacità strategica europea a innescare cicli economici virtuosi a livello globale. Anche l'analisi descrittiva e interpretativa offerta nel capitolo, nel complesso, porta a sostenere che la tesi della caduta del pensiero strategico europeo è molto più ragionevole della discutibile ipotesi corrente di un'obsolescenza - seppur graduale - della leadership globale statunitense<sup>30</sup>. Se ne è avuto riscontro di recente, in occasione del rinnovo della Commissione europea, designando leader che non fossero competitive con l'immagine della leadership personale nazionale di Sarkozy, Merkel, Berlusconi, Zapatero e lo stesso Brown.

Anche se le decisioni importanti in molte materie vengono prese in quantità crescente, come detto, in sede comunitaria, la mancanza di una piattaforma strategica condivisa a livello di leadership politica europea consente il persistente rilievo delle leadership nazionali. La nazione diventa il paradiso dell'autoreferenzialità e della deresponsabilizzazione di una leadership in gran parte sollevata dall'imbarazzo di dover decidere (visti i vincoli europei). E anche questo ha ostacolato una visione unitaria di respiro europeo. Tatticismi ed equilibrismi nella politica, nei grandi assetti bancari-finanziari ed economici sono diventati endemici e ossessivi. Lo sguardo corto sembra prevalere sul pensiero strategico. In Italia come in Europa, l'eclissi di un pensiero strategico si accompagna all'incapacità delle classi dirigenti nazionali di pensare e agire nel proprio interesse e al tempo stesso per fini universalistici, per scopo nazionale, ma anche europeo.

Tuttavia, la sfiducia verso le élite nazionali e la gravità della crisi non sono state ancora motivo sufficiente per puntare con maggior determinazione su un futuro di dimensione europea. Ad esempio, nonostante la crisi di sfiducia "interna" verso il ceto politico inglese, questo si è guardato bene dal sostenere l'inserimento di un leader forte come Blair al vertice della Commissione europea. Nonostante il nanismo politico e strategico delle classi dirigenti europee suoni a rinuncia degli europei a dire la propria sullo scacchiere globale dominato da vecchi e nuovi giganti, esso è però impedito innanzitutto dal tiepido europeismo di alcune importanti nazioni, a cominciare dalla Gran Bretagna, sempre attratta dai suoi ruoli di cerniera atlantica e di tradizionale stella polare dei Paesi del *Commonwealth*. Una forte leadership europea è anche perseguita in modo insufficiente a causa della fama dell'opulente euroburocrazia e per i tassi di fiducia appena migliori di quelli depressi delle singole nazioni. È schermato dalle iniziative intergovernative che pretendono un ruolo gerarchico sovraordinato. È ostacolato dalla difficile integrazione linguistica di opinioni pubbliche nazionali non comunicanti.

Nonostante tutti questi ostacoli è fuori di dubbio che la crescita d'influenza delle classi dirigenti europee e di quelle regionali disegnano una nuova architettura dei poteri istituzionali europei, tanto che viene da chiedersi se il suo baricentro ricada ancora di fatto sulle classi dirigenti nazionali. O se non dovremmo già da ora parlare di *classi dirigenti europee-regionali post-nazionali*. In sostanza, si tratta di una nuova offerta istituzionale

30. La recente classifica dei social thinkers globali di Foreign Policy, ad esempio, smentisce questa ipotesi, dato che inserisce ben 32 statunitensi nelle prime 50 posizioni (62 sui primi top-100).

multilivello, con l'intento di recuperare fiducia sociale e sanare la crisi della politica tra i cittadini europei. Tuttavia, questi ultimi attendono una nuova narrazione non solo sul *come*, ma anche su quale prospettiva di sviluppo e di benessere si intende impegnare questa nuova architettura istituzionale. Sarebbe perciò più sensato se i leader migliori di ciascun Paese si affacciassero innanzitutto su uno scenario internazionale attraverso le istituzioni europee. La conseguente europeizzazione delle élite aiuterebbe anche la connessione di opinioni pubbliche nazionali oggi scarsamente comunicanti: questa è una "porta stretta da varcare" al più presto per avere maggiore unità e senso di comunità europea. Il futuro della nostra storia è un'Unione Europea con una leadership salda e visibile.

## Appendice al capitolo 4

(a cura di **Carlos Chiatti**)

Indicatori utilizzati per l'analisi per componenti principali sui modelli sociali dei quattro Paesi dell'Unione Europea più popolosi.

**Tab. 1 - Gli indicatori utilizzati nell'analisi sui modelli sociali, area Economica (parte 1)**

	Francia	Germania	Italia	Gran Bretagna
Tasso di occupazione totale (2007)	64,6	69,4	58,7	71,5
Tasso di occupazione femminile (2007)	60	64	46,6	65,5
% spesa in R&S/PIL in tutti i settori (2006)	2,09	2,53	1,09	1,78
PIL pro capite (Purchase parity standard, 2007)	111,2	113,1	101,4	117,5
Trade index (2007)	97,7	116,7	99,5	83,7

Fonte: Elaborazione Centro Interdipartimentale di Marketing e Comunicazione (M&C), Facoltà di Economia "Giorgio Fuà" di Ancona. Dati tratti da varie fonti, vedi testo documento

**Tab. 2 - Gli indicatori utilizzati nell'analisi sui modelli sociali, area Società e Welfare**

	Francia	Germania	Italia	Gran Bretagna
Spesa sociale come % del PIL (2005)	31,5	29,4	26,4	26,8
Indice di Gini (2004)	28	28	33	34
Mortalità Infantile (2006)	3,8	3,8	4,2	4,5
Tasso di fertilità (2005)	1,94	1,34	1,32	1,78
Tasso di dipendenza (2007)	24,9	29,9	30,2	24,1
% ultrasessantacinquenni su popolazione (2007)	16,2	19,8	19,9	16
Popolazione con laurea o titolo di studio superiore in % sulla popolazione (2006)	3,49	2,78	3,45	3,87
Popolazione carceraria come % sulla popolazione totale (2006)	0,09	0,09	0,07	0,15

Fonte: Elaborazione Centro Interdipartimentale di Marketing e Comunicazione (M&C), Facoltà di Economia "Giorgio Fuà" di Ancona. Dati tratti da varie fonti, vedi testo documento

**Tab. 3 - Gli indicatori utilizzati nell'analisi sui modelli sociali, area Istituzioni**

	Francia	Germania	Italia	Gran Bretagna
Debito Pubblico come % del PIL (2007)	64,2	65	104	43,8
Indice di democrazia (2004)	29,9	28,2	22,9	31,4

*Fonte: Elaborazione Centro Interdipartimentale di Marketing e Comunicazione (M&C), Facoltà di Economia "Giorgio Fuà" di Ancona. Dati tratti da varie fonti, vedi testo documento*

## Descrizione

Area	<i>Economica</i>
Indicatore	PIL Pro-capite in PPS (Power Purchase Standard)
Razionale	Il Prodotto Interno Lordo (PIL) pro-capite, è il valore complessivo dei beni e servizi prodotti da ogni singolo cittadino in età attiva all'interno di un Paese in un certo intervallo di tempo (solitamente l'anno) e destinati ad usi finali (consumi finali, investimenti, esportazioni nette). Si tratta di un indicatore che misura il livello di produttività di un Paese e nelle versioni pro-capite della mobilitazione produttivistica dei cittadini in età attiva.
Fonte	EUROSTAT (2008)
Area	<i>Economica</i>
Indicatore	Trade index
Razionale	L'indice rappresenta la variazione percentuale del valore del rapporto import/export dell'anno 2007 rispetto alla media mensile di tale valore riferita all'anno 2000. Anno 2000 = 100.
Fonte	EUROSTAT (2007)
Area	<i>Economica</i>
Indicatore	Tasso di occupazione totale
Razionale	Rapporto tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento.
Fonte	EUROSTAT (2007)
Area	<i>Economica</i>
Indicatore	Tasso di occupazione femminile
Razionale	Rapporto tra gli occupati e la corrispondente popolazione femminile di riferimento.
Fonte	EUROSTAT (2007)
Area	<i>Economica</i>
Indicatore	Spesa totale in ricerca e sviluppo (R&S)
Razionale	Spese per ricerca e sviluppo della Pubblica Amministrazione, dell'Università e delle imprese pubbliche e private in percentuale del PIL.
Fonte	EUROSTAT (2006)
Area	<i>Economica/Società</i>
Indicatore	Indice di Gini
Razionale	<p>L'indice di Gini misura il grado di disuguaglianza nella distribuzione del reddito disponibile. Questo indicatore ha come vantaggio principale quello di misurare la disuguaglianza attraverso l'analisi di un rapporto, invece di usare una variabile che non rappresenti la maggior parte della popolazione, come ad esempio il reddito pro capite o il prodotto interno lordo.</p> <p>Il coefficiente di Gini è definito come un rapporto con al numeratore l'area compresa tra la curva di Lorenz della distribuzione e la curva data da una distribuzione uniforme, e al denominatore l'area sottesa dalla distribuzione uniforme. Può assumere un valore compreso tra 0 ed 1, dove 0 corrisponde a una uguaglianza perfetta (cioè il caso in cui tutti abbiano lo stesso reddito) e 1 corrisponde alla completa disuguaglianza (cioè dove una persona abbia</p>

Fonte	tutto il reddito, mentre tutti gli altri hanno un reddito nullo). L'indice di Gini è il coefficiente di Gini espresso in percentuale ed è uguale al coefficiente di Gini moltiplicato per 100. Eu Silc ( <i>Survey on income and living conditions</i> , 2006)
Area	<i>Istituzioni</i>
Indicatore	Debito pubblico come percentuale del PIL
Razionale	Si tratta di un indicatore rilevante per valutare la performance delle finanze pubbliche dei vari Paesi. È inoltre un fattore determinante delle politiche pubbliche di un Paese, dal momento che il pagamento degli interessi sul debito pubblico impegna gran parte delle risorse di alcuni Stati.
Fonte	EUROSTAT (2008)
Area	<i>Società</i>
Indicatore	Popolazione con livello di educazione ISCED 5 e 6
Razionale	Lo standard ISCED è nato in seno all'UNESCO all'inizio degli anni settanta come strumento per fini statistici sui sistemi di istruzione, sia all'interno di singoli stati che in ambito internazionale. Ai nostri fini si considerano i dati relativi ai livelli 5 (laureati) e 6 (dottorati di ricerca/titoli post-laurea).
Fonte	EUROSTAT (2008)
Area	<i>Società</i>
Indicatore	Popolazione carceraria
Razionale	Si tratta di un indicatore sensibile che rappresenta una <i>proxy</i> rispetto al funzionamento del sistema giudiziario, di sicurezza e del livello democratico di un Paese.
Fonte	EUROSTAT (2008)
Area	<i>Politica/Società/Istituzioni</i>
Indicatore	Indice combinato di democrazia (Democracy combined score)
Razionale	Una ricerca sul funzionamento dei sistemi democratici in Europa delinea un approccio innovativo. Si concentra nella misurazione del livello di cultura democratica e delle relazioni tra i valori, la vita di tutti i giorni, i comportamenti. Sono proposti sei indici relativamente a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Democrazia elettorale e procedurale”: riflette il grado di effettività dei diritti politici sanciti dalla norme istituzionali, la capacità degli elettori di intervenire attivamente nelle procedure di selezione e sostituzione dei propri rappresentanti, la percezione diffusa del concetto di legalità e il controllo della corruzione.</li> <li>• “Partecipazione civica e attivismo”: riflette il coinvolgimento dei cittadini nel confronto democratico del proprio Paese, ivi inclusa la partecipazione alle manifestazioni.</li> <li>• “Aspirazioni e orientamento alla cultura democratica”: cerca di misurare la condivisione delle scelte pubbliche in ambito bio-etico, ambientale, energetico, nonché il grado di insofferenza rispetto alle decisioni autoritarie.</li> <li>• “Libertà nella scelta del modello familiare”: riflette l'influenza dei diritti civili sulle scelte personali inerenti la struttura familiare (per esempio matrimonio vs patti civili) nonché le inclinazioni culturali della società rispetto alla condivisione dei ruoli dei genitori e alla influenza dei figli nei processi di decisione del contesto familiare.</li> <li>• “Controllo sull'erogazione dei servizi pubblici”: fa riferimento alla partecipazione dei cittadini nella gestione delle risorse pubbliche destinate ad alcuni servizi di pubblica utilità (istruzione e sanità) e quindi al livello di federalismo fiscale.</li> </ul>

- “Autonomia nel luogo di lavoro”: attiene al livello di democrazia e alla responsabilità dei singoli lavoratori nel luogo di lavoro (con una correlazione inversa con l’influenza dei sindacati e delle strutture corporative).

Fonte P. Skidmore e K. Bound, *The Everyday Democracy Index*, DEMOS, 2008.

Area *Welfare/Società*

Indicatore Mortalità Infantile

Razionale Il tasso di mortalità infantile è il tasso di mortalità relativo ai neonati nell'intervallo di tempo che va dalla loro nascita al loro primo compleanno. Si ottiene rapportando il numero dei bambini morti entro il primo anno di vita nell'unità di tempo considerata (generalmente un anno) al numero dei bambini nati vivi nello stesso anno, moltiplicando il risultato finale per mille.

Il tasso di mortalità infantile è un indicatore essenziale del livello di sviluppo di un Paese in relazione alle sue caratteristiche sanitarie, sociali ed ambientali.

Fonte EUROSTAT (2008)

Area *Welfare/Società*

Indicatore Tasso di fertilità

Razionale Rapporto tra il numero totale delle nascite di residenti in una popolazione durante il periodo di tempo considerato e l'ammontare delle donne residenti in età feconda.

Fonte EUROSTAT (2005)

Area *Welfare/Società*

Indicatore Indice di dipendenza strutturale

Razionale L'indice di dipendenza strutturale è il rapporto tra la popolazione in età non attiva (0-14 anni e 65 anni e più) e la popolazione in età attiva (15-64 anni), moltiplicato per 100.

Fonte EUROSTAT (2007)

Area *Welfare/Società*

Indicatore Tasso di invecchiamento

Razionale Incidenza percentuale della popolazione di 65 anni e più sul totale della popolazione residente.

Fonte EUROSTAT (2007)

Area *Welfare/Istituzioni*

Indicatore Spesa sociale come percentuale del PIL

Razionale L'indicatore rappresenta la somma delle componenti pubbliche della spesa per sanità, assistenza sociale e sistema pensionistico, ed è indicativo del livello di copertura welfarista offerta dagli Stati ai cittadini. Questi valori sono indicati come percentuale del PIL.

Fonte EUROSTAT (2008)



**parte seconda**

**le reazioni alla crisi nei comportamenti delle élite**



# i comportamenti e la responsabilità della grande finanza

di Marco Onado\*

## 1.1 Il crollo della fiducia

La crisi finanziaria iniziata nel 2007 ha avuto effetti gravissimi sugli investitori e sulla crescita economica mondiale. Passeranno molti anni prima che nei principali Paesi la ricchezza finanziaria delle famiglie o il prodotto pro-capite possano tornare ai livelli di due anni fa. Per alcuni Paesi, tra cui l'Italia, si teme che la crisi possa comportare una distruzione di capacità produttiva, dunque un abbassamento del nostro potenziale di crescita, già modesto nel confronto internazionale.

Nei giorni più bui della crisi (in particolare dopo il fallimento di Lehman Brothers nel settembre 2008) si è temuto che il sistema finanziario mondiale potesse implodere come una centrale nucleare impazzita, trascinando con sé l'intera economia reale. Per evitare un disastro di portata inimmaginabile, i governi dei principali Paesi hanno dovuto realizzare un salvataggio generalizzato di banche grandi e piccole, di società di assicurazione e di altri intermediari come le istituzioni semi-pubbliche del mercato ipotecario statunitense (dette Fannie Mae e Freddie Mac). Secondo i calcoli della Bank of England<sup>1</sup>, tra nazionalizzazioni, aiuti e garanzie pubbliche, i governi di Stati Uniti, Regno Unito e Paesi dell'Euro hanno messo in campo 14 trilioni di dollari, pari al 73, 88 e 18% del PIL delle rispettive aree. E questo senza contare gli interventi massicci delle banche centrali, che hanno fornito liquidità alle banche in misura eccezionale.

Nessuno dubita che quegli interventi fossero a quel punto necessari e anzi abbiano evitato il peggio. Ma è ormai chiaro che è stato riconosciuto, quasi *per tabulas*, che le banche godono di un privilegio straordinario: quello di non fallire. È vero che questo non vale per Lehman Brothers, ma proprio il panico scatenato da quell'evento ha costretto subito dopo a salvare AIG, la più grande compagnia di assicurazione ameri-

\* Marco Onado, docente di Economia degli intermediari finanziari presso l'Università Bocconi di Milano e già docente ordinario, nella stessa materia, presso le Università di Modena e di Bologna.

1. Bank of England, *Financial Stability Review*, June 2009.

cana e ha reso necessari gli interventi massicci nelle dimensioni ricordate. A questo punto è evidente che Lehman Brothers è solo l'eccezione che conferma la regola.

Bisogna partire da questo punto per analizzare l'impatto della crisi sui comportamenti della finanza e bisogna anche partire da lontano, perché la crisi scoppiata nel 2007 è la crisi del modello di sviluppo della finanza degli ultimi venti-trenta anni. Il disastro è stato generato da una serie di cause che affondano le radici nel tempo: negli ultimi venti anni, vi sono state responsabilità della politica che ha favorito e tollerato la formazione di squilibri macroeconomici nei principali Paesi (a cominciare dall'eccessivo deficit commerciale degli Stati Uniti che si rifletteva in tassi negativi di risparmio delle famiglie); vi sono state responsabilità delle banche centrali (ancora quella americana in particolare) che hanno inondato il mercato di liquidità alimentando bolle speculative a catena: nel mercato azionario, in quello immobiliare, in quello del credito in generale; vi sono responsabilità dei regolatori (e dei loro referenti politici) che hanno tollerato che lo sviluppo finanziario degli ultimi venti anni avvenisse in forme opache e non regolamentate. Ma è indubbio che vi sono responsabilità (forse la maggiore) nelle banche e nei loro dirigenti che hanno costruito modelli di business che sono poi crollati miseramente. Il problema è che nei lunghi anni di euforia le banche hanno registrato profitti record e i dirigenti hanno incassato pingui compensi, mentre il conto delle perdite è stato presentato al contribuente.

Il salvataggio da 14 trilioni di dollari (che comprende - va ribadito - anche le garanzie fornite) pesa come un macigno nei rapporti fra la classe dirigente della finanza e i contribuenti cui è stato chiesto un sacrificio così pesante. Mervyn King, governatore della Bank of England ha rovesciato il famoso tributo di Winston Churchill agli eroi della battaglia di Inghilterra e ha detto. "Mai nella storia dell'intrapresa finanziaria, così pochi hanno dovuto così tanto a così tanti"<sup>2</sup>.

È comprensibile quindi l'indignazione popolare che ha assunto negli Stati Uniti e nel Regno Unito forme particolarmente accese. Ma ancora più importante e più grave è che si è incrinato il rapporto di fiducia fra le istituzioni finanziarie e gli utenti dei servizi da esse forniti. Le banche e gli intermediari finanziari in genere non sono mai state molto in alto nelle classifiche di popolarità e gli ultimi anni, caratterizzati da scandali e crolli di borsa, avevano già determinato una caduta significativa, ma la crisi ha inferto un colpo tremendo. Luigi Guiso in uno studio recente<sup>3</sup> ricorda i risultati di una ricerca condotta negli Stati Uniti, che misura il crollo verticale nella fiducia verso la finanza avvenuto nel 2009. Solo il 5% delle persone dichiara oggi di avere fiducia nelle banche e nei mercati finanziari mentre la media nei vari anni è intorno al 30% con punte del 40% a metà degli anni Settanta.

Il punto è di estrema importanza perché la fiducia è l'asset fondamentale dell'industria finanziaria, che ha per oggetto lo scambio di promesse di credito, cioè di contratti che

2. M. King, *Speech to Scottish business organisations*, Edinburgh 20 October 2009.

3. L. Guiso, *Dopo la crisi finanziaria Le nuove strategie di investimento delle famiglie in L'industria del risparmio in Italia dopo la crisi finanziaria*, Ricerca a cura della Federazione ABI-Ania e Asso-gestioni, Roma, 2009.

nella stessa radice latina (credere) rinviano al rapporto fiduciario fra le parti in causa. Ma è ormai chiaro che la crisi è stata determinata da comportamenti eccessivamente rischiosi delle banche. Ancora una volta, la sintesi di Mervyn King è particolarmente efficace: "Se squilibri insostenibili nei flussi di capitale hanno fornito il combustibile e una struttura di regolamentazione inadeguata ha appiccato il fuoco, gli ultimi due anni hanno dimostrato quanto è pericoloso lasciar giocare i banchieri col fuoco".

La classe dirigente finanziaria ha quindi "giocato col fuoco" e deve imparare a non farlo più se vuole riconquistare la fiducia degli investitori. A questo scopo, occorre una consapevolezza della natura del problema all'interno del sistema bancario e la definizione di nuove regole. Per il momento, la prima tarda ad arrivare, anzi traspare una forte tentazione a tornare agli antichi modelli, come se niente fosse successo. E ovviamente, la mancata consapevolezza delle responsabilità del disastro si traduce in palese avversione alle nuove regole. Non per nulla, il rapporto del *Financial Stability Board* al G20 di Pittsburgh afferma nella parte iniziale: "Nei mesi recenti si è consolidata in alcune parti del sistema finanziario privato l'idea che il sistema finanziario e la sua regolamentazione possano subire modifiche solo marginali rispetto alla situazione pre-crisi. Queste aspettative - cioè che il business possa continuare come prima - devono essere cancellate"<sup>4</sup>.

La frase sintetizza molto chiaramente il braccio di ferro in atto fra la classe dirigente della finanza e il mondo dei regolatori e della politica, che si discute in questa parte del rapporto. Prima di entrare nel merito del problema, è tuttavia necessario capire meglio i modi in cui i banchieri hanno "giocato col fuoco", accumulando rischi eccessivi che sono poi esplosi in modo così drammatico ed oneroso. La tesi fondamentale che si sostiene è che dalla capacità della classe dirigente finanziaria di dare una risposta adeguata dipende in modo cruciale il recupero della fiducia, che coincide con la capacità del sistema bancario di tornare alla sua funzione fondamentale di infrastruttura al servizio dell'economia produttiva, dunque delle famiglie e delle imprese, abbandonando l'immagine di settore privilegiato che ha incassato pingui profitti (e lautissimi compensi per i manager) nei tempi felici, scaricando poi le perdite sui contribuenti. Come dimostra la frase del *Financial Stability Board*, questa capacità è ancora ben lungi dal mostrarsi, soprattutto nelle grandi banche internazionali. Ma le conseguenze possono essere molto gravi, tanto che l'*Economist*, che raramente esaspera i toni, ha affermato a questo proposito: "È brutto vedere una categoria che commette un suicidio politico. Ma è quello che stanno facendo le grandi banche d'investimento, pagando pingui compensi ai manager"<sup>5</sup>.

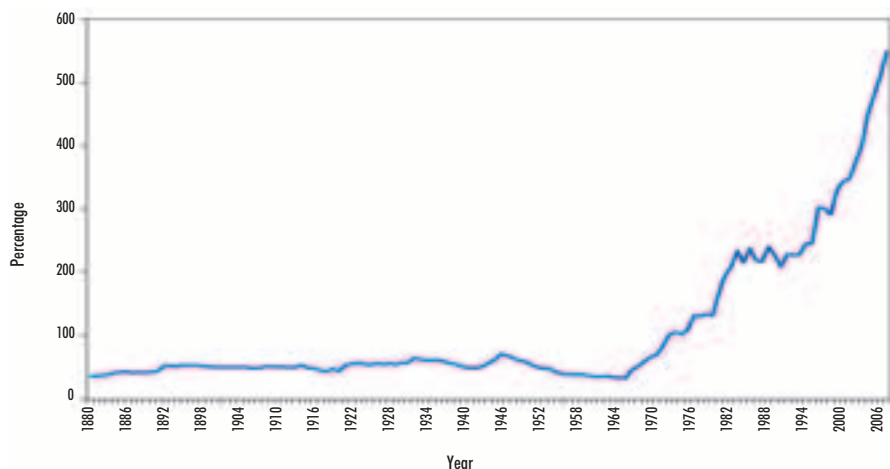
4. *Financial Stability Board, Improving Financial Regulation. Report to G20 Leaders*, Pittsburgh, 25 September 2009.

5. *Compensation claim in The Economist*, 22 October 2009.

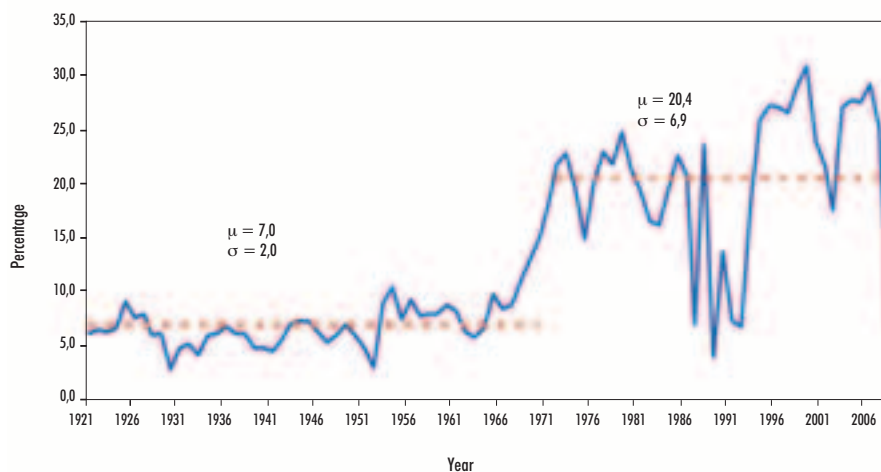
## 1.2 I nuovi modelli di business come (con)causa della crisi

Gli aspetti macroeconomici della crisi sono stati ampiamente descritti, così come è stato dimostrato come l'assenza di una regolamentazione adeguata - con la connivenza della classe politica - abbia di fatto lasciato campo aperto alla crescita senza freni della finanza<sup>6</sup>. Non si insiste abbastanza sul fatto che tutto questo è avvenuto perché a livello microeconomico si stava realizzando una colossale distorsione degli incentivi che portava le banche ad aumentare senza soste ricavi e profitti e i manager ad incassare compensi sempre più elevati, in nome di un principio apparentemente inattuabile come la "creazione di valore". Prima di chiedersi qual è stato il valore effettivamente creato è quindi opportuno esaminare come sono cambiati i modelli di business che hanno consentito tutto ciò.

È bene ricordare due elementi fondamentali. Primo: la finanza è cresciuta in modo esponenziale in tutti i Paesi, in particolare in quelli industrializzati, portando il rapporto fra attività finanziarie complessive e prodotto lordo a livelli record. La sovrastruttura finanziaria è cresciuta cioè molto di più della struttura produttiva sottostante. Secondo: il livello dei profitti bancari si è portato su valori decisamente superiori alla media di lungo periodo. Una recente ricerca<sup>7</sup> contiene due grafici che meritano di essere riportati perché rappresentativi di processi che sono avvenuti, sia pure con varia intensità, in tutti i principali Paesi.



6. M. Onado, *I nodi al pettine. La crisi finanziaria e le regole non scritte*, Laterza, Roma-Bari, 2009.
7. P. Alessandri - A.G. Haldane, *Banking on the State*, Bank of England, November 2009. <http://www.bankofengland.co.uk/publications/speeches/2009/speech409.pdf>.



I due grafici sono riferiti al sistema britannico, ma possono essere considerati indicativi, per l'importanza della piazza londinese, della grande finanza dei principali Paesi, per i quali è difficile disporre di serie omogenee così lunghe. Il grafico di sinistra mette in evidenza che il totale delle attività di bilancio del sistema bancario si è mantenuto inferiore al livello del PIL per oltre cento anni e ha subito una prima impen- nana a partire dagli anni Settanta, cioè dalla rottura dell'equilibrio economico e mone- tario del secondo dopoguerra. All'inizio degli anni Ottanta, le attività bancarie hanno già raggiunto il doppio del prodotto lordo; ma si tratta solo dell'avvio di un processo che si intensifica (soprattutto negli ultimi dieci anni) e che porta l'indicatore in que- stione al 500% del PIL, un valore quasi doppio rispetto a quello raggiunto all'inizio degli anni Novanta.

Il grafico di destra indica il risultato dal punto di vista dei profitti bancari, in termini di rendimento del capitale proprio (*return on equity* o *roe*). Anche qui fino agli anni Set- tanta si nota un andamento sostanzialmente regolare intorno ad un livello del 7%, con una variabilità modesta (lo scarto quadratico medio è 2,0). E anche qui a parti- re dagli anni Settanta si osserva un cambiamento strutturale e il *roe* medio quasi tri- plica, portandosi al 20,4%, con aumento peraltro anche della variabilità che rag- giunge 6,9.

Cosa è successo per rendere possibili cambiamenti strutturali così macroscopici? La risposta sta nel fatto che, contemporaneamente ad alcuni aspetti dello scenario globa- le (il basso livello dei tassi di interesse; gli squilibri nelle bilance dei pagamenti di alcu- ni Paesi, in particolare degli Stati Uniti) è mutato il modello di intermediazione: lo svi-

luppo dei mercati finanziari, il progresso tecnologico, la globalizzazione e l'innovazione finanziaria hanno consentito alle banche di aumentare continuamente sia la loro capacità di offerta, sia la possibilità di dilatare la gamma di ricavi.

Gli squilibri macroeconomici fondamentali hanno aperto un enorme potenziale di profitti che è stato immediatamente sfruttato dalle banche. I deficit crescenti di parte corrente degli Stati Uniti significavano flussi internazionali di capitale, ma comportavano anche un livello di consumo interno inferiore ai redditi complessivi: gli Stati Uniti importavano al netto risorse dall'estero (in qualche modo vivevano al di sopra dei propri mezzi) e le famiglie americane consumavano più di quanto producessero, cioè si indebitavano per consumare. Lo stesso è accaduto nel Regno Unito e in tutti i Paesi (dall'Islanda, ai Paesi dell'Est europeo, alla Grecia, ma anche alla Spagna) che hanno basato la loro crescita su un aumento accelerato del proprio debito nei confronti dell'estero. Nello stesso tempo, il livello storicamente molto basso dei tassi di interesse aumentava da un lato la domanda di credito e nello stesso tempo spingeva gli investitori a chiedere strumenti finanziari capaci di offrire un rendimento superiore a quello dei tassi di base del mercato.

Per adeguare la propria capacità di offerta a questa domanda di fondi e di strumenti di investimento apparentemente senza limiti, le banche hanno spinto sempre di più i processi di *securitisation*, cioè di trasformazione del loro tradizionale asset, i prestiti, in titoli negoziabili. Un'innovazione che risale agli anni Settanta e che è stata ovunque giudicata come un importante passo avanti sulla strada dell'efficienza, in quanto consente di trasferire il rischio di credito su più ampie platee di investitori. In questo modo, le banche non erano più costrette a tenere a proprio carico il rischio di credito per tutta la durata economica del prestito (il cosiddetto *originate-to-hold*) e potevano limitarsi alla prima fase del rapporto creditizio per trasferire poi il rischio ad altri (*originate-to-distribute*).

L'innovazione finanziaria legata alla *securitisation* dei prestiti ha consentito di trasformare prestiti illiquidi in titoli trattati su mercati variamente organizzati e quindi potenzialmente liquidi e dunque di trasferire il rischio di credito a soggetti diversi da quello della banca originaria. E poiché i titoli potevano essere diversificati quasi all'infinito in relazione al rischio sottostante si apriva la possibilità di ampliare notevolmente da un lato la gamma di titoli offerti e dall'altro la platea dei destinatari possibili. Il quadro sembrava a dir poco idilliaco: una maggior offerta di credito; una più ampia possibilità di scelta per gli investitori; un maggior volume di attività e dunque di profitti per le banche.

Il modello basato sulla *securitisation*, definito *originate-to-distribute*, è stato dunque indicato come ideale nel nuovo scenario. In uno studio di fine anni Novanta si affermava esplicitamente che uno dei punti di forza del sistema bancario americano era stato quello di trasferire con successo il rischio a soggetti esterni<sup>8</sup>. I vantaggi di questa forma di intermediazione apparivano molteplici: il punto è che questa tecnica può

8. H. Bernard - J. Bisignano, *Financial Intermediary Transformation. Risk Absorption, Transfer and Trading in the US Financial System*, Paper della ricerca "Verso un sistema bancario europeo", Quaderni di Ricerche Ente Einaudi, Roma, 2003, p. 36.



essere pericolosa in uno scenario di bassi tassi di interesse che aumenta il cosiddetto "appetito per il rischio" e dunque aumenta la possibilità che il prezzo del rischio di credito scenda al di sotto del livello di equilibrio<sup>9</sup> e comunque è intrinsecamente inefficiente in una situazione in cui gli investitori hanno molta liquidità da investire e cercano disperatamente di aumentare i rendimenti attesi<sup>10</sup>.

In particolare, la rapidità con cui la crisi si è diffusa dal comparto tutto sommato marginale dei mutui *subprime* al resto dei titoli frutto dei processi di *securitisation* (una massa di svariati trilioni di dollari) è la prova provata della sistematica sottovalutazione del rischio compiuta negli ultimi anni. Il Fondo monetario internazionale calcola che solo il 10% dei titoli che al momento dell'emissione avevano avuto dalle società di rating il "voto" più alto (triplo A) abbiano mantenuto questa qualifica. Quasi il 60% appartengono alla categoria inferiore a B, che significa almeno sei classi di rischio sotto la prima<sup>11</sup>.

Il problema fondamentale è che la *securitisation* non deve far venire meno l'incentivo a valutare il rischio sottostante in ciascuna delle fasi fondamentali del processo di distribuzione del rischio. La realtà è però spesso molto diversa, per due fondamentali motivi. In primo luogo, accade ciò che si osserva anche a proposito dei controlli interni ed esterni alle imprese: all'aumentare dei soggetti coinvolti (organi sociali, revisori, regolatori, società di rating, analisti finanziari e così via) diminuisce l'attenzione che ciascun soggetto dedica alla parte di sua competenza. L'irrazionale tendenza ad attribuire ad altri la responsabilità principale porta all'inevitabile conseguenza che nessuno alla fine controlla veramente e che ogni soggetto si limita a prendere nota del giudizio espresso da chi lo precede.

Ma c'è di più. È stato dimostrato (ahinoi, solo dopo) che i vari contratti della *securitisation* erano sistematicamente strutturati in modo da realizzare asimmetrie informative con conseguenti problemi di selezione avversa, che possono avere effetti negativi dal punto di vista dell'efficienza complessiva<sup>12</sup>. Inoltre, per la maggior parte dei prodot-

9. Le banche centrali continuavano a mettere in rilievo il problema che si stava accumulando. Si veda European Central Bank, *Financial Stability Review*, December 2007, p. 12: "There were growing concerns among the global central bank community that the search for yield was pushing the prices of the affected securities above their intrinsic values, thereby leaving them vulnerable to a reappraisal and reprising of risk".

10. "The effectiveness of the "originate and distribute" model relies on the "distribute" leg of it working well. Hence, with an aggressive hunt for yield underway over several years, banks found a growing base of highly receptive investors willing to absorb increasingly complex structured credit products into their portfolios. One indication of the growing investor appetite for credit derivatives over this period was a tenfold increase in the global amount outstanding of credit default swaps (CDS) to around USD 30 trillion between the end of 2002 and the end of 2006". ECB, *Financial Stability Review*, cit, p. 12.

11. International Monetary Fund, *Global Financial Stability Report. Navigating the Financial Challenges Ahead*, October 2009, Table 2.12.

12. A. Aschcraft - T. Schuermann, *Understanding the Securitization of Subprime Mortgage Credit* Federal Reserve Bank of New York, Staff Report no. 318, March 2008. (<http://ssrn.com/bstract=1071189>).

ti strutturati, la stratificazione dei vari prodotti rendeva impossibile valutare la rischiosità effettiva dei prestiti sottostanti<sup>13</sup>. Per alcuni titoli, l'informazione forse c'era, ma era oggettivamente inutilizzabile: ad esempio per una categoria di titoli strutturati (i *CDO squared*) l'investitore avrebbe dovuto leggere oltre un milione di pagine di prospetti informativi per farsi un'idea consapevole del rischio<sup>14</sup>.

In ogni caso, è evidente che le nuove tecniche consentono di aumentare enormemente la capacità di offerta di credito. La banca non è più costretta a tenere il credito al proprio attivo fino alla scadenza e può accorciare significativamente il suo ciclo produttivo: una volta collocati i titoli sul mercato, si riparte per un nuovo giro. Non solo. La *securitisation* aumenta in modo esponenziale la quantità di titoli disponibili sul mercato e aumenta le opportunità per creare derivati sulla base di quei titoli: il castello di carte della finanza cresce quindi esponenzialmente rispetto alla dimensione dell'attività produttiva sottostante. Alla vigilia della crisi, il valore nozionale complessivo dei derivati in essere aveva sfiorato i 600 trilioni di dollari, circa 12 volte il PIL mondiale.

Si apre allora una nuova fonte di ricavi: quella collegata all'assunzione di posizioni sul mercato dei titoli, magari utilizzando l'indebitamento per amplificare i rendimenti attesi. Un'attività di per sé legittima, ma che naturalmente ha un forte contenuto speculativo, dunque un rischio elevato. Nelle grandi banche di investimento americane e nelle grandi banche globali europee (in particolare svizzere, britanniche e olandesi) questa componente è diventata sempre più importante e non a caso ha determinato le perdite più significative.

Ma nella fase favorevole del ciclo (o fino a quando dura la grande illusione della bolla) tutto questo consente di dilatare ricavi e profitti. Inoltre, per quanto riguarda i profitti relativi alle posizioni in titoli c'è un elemento in più. In nome della trasparenza dei bilanci societari, i criteri di contabilizzazione si sono spostati negli ultimi anni verso il principio del "*mark-to-market*", cioè della valutazione a prezzi di mercato delle attività e in particolare dei titoli detenuti a scopo di trading.

Il criterio non è esente da problemi, perché ovviamente accentua la variabilità dei risultati di bilancio, ma in questo caso specifico consente l'evidenziazione di profitti (con conseguente possibile distribuzione di dividendi e il pagamento di bonus) che riflettono solo una parte del ciclo di vita di un'attività finanziaria. Si pagano così compensi certi ad azionisti e manager sulla base di profitti non definitivi. È qui, come vedremo, che va individuata una delle cause fondamentali della distorsione dei sistemi di incentivo dei manager.

Ma fino a quando la crisi è scoppiata, sembrava che i manager bancari avessero svolto (e bene) la loro missione, cioè quella di "creare valore" per gli azionisti. Gli alti tassi

13. G. Gorton, *The panic of 2007*, Prepared for the Federal Reserve Bank of Kansas City, Jackson Hole Conference 2008 (<http://ssrn.com/abstract=1255362>).

14. A.G. Haldane, *Rethinking The Financial Network*, Speech delivered at the Financial Student Association, Amsterdam, Bank of England, April 2009. La conclusione dell'autore è che (p. 30): "By contract design, the overall financial system became impossible to decompose into separable sub-structures".

di profitto (e il balzo verso l'alto rispetto alla media storica) sembravano esserne la dimostrazione inoppugnabile. Dunque, appariva corretto che i loro compensi fossero elevati e proporzionali al valore creato. Solo dopo abbiamo scoperto che quel "valore" era puramente fittizio. Da una parte era frutto di una *securitisation* opaca che aveva consentito una crescita eccessiva del credito e aveva sopravvalutato il prezzo degli strumenti creati. Inoltre, era frutto dell'aumento esplosivo dei rischi nei portafogli di trading delle banche di investimento americane e nelle principali banche globali. E infine, era amplificata dal meccanismo del *mark-to-market*.

La sintesi migliore è offerta da un ex alto dirigente di Barclays che in un recente articolo<sup>15</sup> ha così spiegato l'apparente contraddizione di un settore che in due anni è passato da profitti fantastici all'orlo del fallimento. Il motivo fondamentale, egli osserva, è che il sistema finanziario mondiale era soggetto ad un deflusso di risorse monetarie per i dividendi e i compensi pagati, mentre i profitti erano sempre più solo sulla carta. E quei profitti erano il frutto, come si è visto, di *spread* sul credito che non consideravano in modo adeguato il rischio di credito; erano il frutto di guadagni non ancora realizzati sul portafoglio titoli, soprattutto su strumenti illiquidi, consentiti dal *mark-to-market*: erano infine il frutto di ricavi incassati subito a fronte di rischi che si estendevano nel tempo, ad esempio nel caso di emissione di derivati.

Come mai - prosegue il nostro ex dirigente - gli azionisti hanno accettato questa situazione? Anche essi erano vittime della stessa illusione monetaria: anche essi erano sul treno che portava al Paese dei balocchi (il *gravy train*) e si godevano lo spettacolo dalla carrozza belvedere.

C'è stata cioè una sorta di illusione collettiva, come in tutte le bolle speculative, che ha colpito i manager e gli azionisti cui essi dovrebbero rispondere. Ma sono stati i primi ad avvantaggiarsene, poiché negli ultimi tempi i manager hanno ottenuto in valore assoluto somme di gran lunga superiori ai profitti totali, cioè al compenso degli azionisti. Secondo l'*Economist*, nel decennio compreso fra il 1999 e il 2008 nelle banche di investimento americane i manager hanno incassato il quadruplo di quanto percepito dagli azionisti. La sola Merrill Lynch nel 2008 ha riconosciuto remunerazioni pari al quadruplo del capitale esistente all'inizio dell'anno. E il sistema di incentivi e di remunerazioni ha contribuito in modo rilevante a creare l'illusione<sup>16</sup>.

15. Martin Taylor *Innumerate Bankers Were Ripe for a Reckoning*, in *Financial Times*, December 15 2009 [http://www.ft.com/cms/s/fe462a30\\_e9af-11de-9f1f-00144feab49a,dwp\\_uuid=73adc504-2ffa-11da-...](http://www.ft.com/cms/s/fe462a30_e9af-11de-9f1f-00144feab49a,dwp_uuid=73adc504-2ffa-11da-...)

16. v. Art. cit 22 October 2009.

### 1.3 La rincorsa perversa degli incentivi

Un vasto filone di analisi economica studia come allineare gli incentivi dei manager e degli azionisti. Negli anni Ottanta, sembrava che la risposta potesse venire dal pagamento dei compensi sotto forma di *stock options*: in questo modo - si argomentava - i dirigenti avrebbero avuto un forte incentivo a massimizzare il valore dell'azienda da essi gestita (e dunque il valore delle azioni) cioè a perseguire lo stesso obiettivo degli azionisti.

La realtà è risultata però diversa: già le distorsioni della *mergermania* degli anni Ottanta e soprattutto gli scandali societari di inizio secolo - a cominciare dal caso Enron - dimostrano che forme di remunerazione di questo tipo possono alimentare condotte estremamente spericolate; anzi, esse sono spesso congegnate in modo da consentire ai dirigenti di incassare il valore delle stock options anche alla vigilia del crollo che travolge la generalità dei risparmiatori (compresi i lavoratori che avevano investito in quei titoli i propri fondi pensione).

Nel settore finanziario il problema presenta alcune caratteristiche particolari. Il primo è che (non sorprendentemente in coincidenza con il balzo verso l'alto del roe delle banche) le remunerazioni bancarie, tradizionalmente superiori a quelle di altri settori, sono letteralmente esplose negli ultimi venti anni. Come si osserva nell'articolo appena citato, una volta nella City i "megabonus" erano una rarità. Fino alla metà degli anni Novanta, in una grande banca come Barclays compensi superiori a 1 milione di sterline erano corrisposti a non più di quattro-cinque dirigenti e nessuno arrivava a 2 milioni. La cronaca ci dice invece quanto i compensi milionari siano ora estesi e generalizzati: nell'anno prima della crisi, Merrill Lynch ha pagato compensi superiori a 1 milione di dollari ad oltre 100 trader. Anche dopo la crisi, si è saputo che un solo trader di Citigroup aveva maturato nel 2009 un bonus di 100 milioni di dollari<sup>17</sup>.

Nel sistema finanziario, gli aspetti problematici del sistema di remunerazione e le relative distorsioni, non riguardano più solo la fascia apicale dei dirigenti, ma tutti coloro che possono dare un contributo fondamentale all'assunzione di rischi. Ad esempio, le forze di vendita, remunerate a commissione, che possono avere un incentivo - come è avvenuto nel caso dei prestiti alle famiglie - a collocare mutui a debitori privi di reale capacità di rimborso. Tutti incassano bonus spesso milionari sui profitti, anche se solo puramente contabili, in base al principio del *mark-to-market*.

Il mondo finanziario è la dimostrazione più convincente dell'ipotesi, avanzata in particolare da Lucian Bebchuk dell'università di Harvard (uno dei massimi esperti mondiali sul tema della remunerazione dei dirigenti)<sup>18</sup> secondo cui i compensi dei manager non possono essere analizzati, come ritiene la letteratura prevalente, in base ad un approccio di *optimal contracting* tra operatori (manager, azionisti, membri del consiglio

17. L. Story, *Pay Czar Doubts Cuts Will Make Bankers Leave*, in *The New York Times*, October 23, 2009.

18. L. Arye Bebchuk - Jesse M. Fried David I. Walker *Managerial Power And Rent Extraction In The Design Of Executive Compensation* Harvard Law School Discussion Paper No. 366 06/2002.

di amministrazione) che cercano di ottimizzare i rapporti fra delegante (*principal*) e delegato (*agent*). Ciò è possibile solo se esiste una ragionevole “distanza di braccio” fra i soggetti coinvolti e se le forze di mercato sono sufficientemente forti per eliminare deviazioni significative dall’ottimo contrattuale.

Ma mentre queste distorsioni possono essere corrette in altri settori con meccanismi per così dire interni al mercato (in particolare, rafforzando la trasparenza e i meccanismi di *corporate governance* ed estendendo l’obbligo di chiedere l’approvazione dell’assemblea degli azionisti) per il sistema finanziario occorre pensare a una disciplina specifica. Anzi, secondo Bebchuk, le regole in proposito dovrebbero essere una componente importante della regolamentazione bancaria.

Non si tratta soltanto di proteggere gli azionisti che possono essere danneggiati da comportamenti dei manager; il sistema di compensi, anche se allineato con gli interessi degli azionisti, può produrre incentivi ad assumere rischi eccessivi. In altre parole secondo Bebchuk, la regolamentazione dei compensi nel settore bancario è giustificata dagli stessi principi alla base della regolamentazione del settore finanziario. Gli incentivi generati dal sistema di compensi determinano i gradi di libertà dei manager all’interno della regolamentazione generale. Ma se quest’ultima è imperfetta e consente l’assunzione di rischi eccessivi, la regolamentazione dei compensi può essere un utile strumento per controllare i rischi che vengono generati nel sistema bancario<sup>19</sup>.

La crisi ha rafforzato questo convincimento dello studioso di Harvard perché - come egli ha dimostrato in un’audizione al Congresso americano, in tutte le banche si sono riscontrate distorsioni particolarmente gravi<sup>20</sup>. A questo proposito Bebchuk porta l’esempio delle due banche americane più grandi (Citigroup e Bank of America). Alla fine del 2006, entrambe le banche erano caratterizzate da un elevato rapporto di indebitamento, anche se non nel modo esasperato di certe banche europee. Entrambe, in base ai criteri della Federal Reserve, erano considerate “ben capitalizzate” in quanto avevano un rapporto fra capitale proprio e totale dell’attivo ponderato per il rischio superiore al 10% e un capitale di migliore qualità (il cosiddetto tier-1) superiore al 6%. Il rapporto di indebitamento, (cioè il capitale rispetto al totale dell’attivo di bilancio) era pari al 5,2% per Citigroup e 6.4 per Bank of America. Alla fine del 2006, Chuck Prince, amministratore delegato di Citigroup, aveva 1,6 milioni di azioni e oltre 1,1 milioni di opzioni con prezzo di esercizio compreso fra 32 e 54 dollari. Il prezzo di borsa di Citigroup al 29 dicembre era di 55,79 dollari. L’amministratore delegato di Bank of America Ken Lewis aveva 2,9 milioni di azioni e 1,925 milioni di opzioni con prezzo di esercizio compreso fra 40 e 47,38 dollari. Il prezzo di borsa delle azioni di Bank of America alla fine dell’anno era di 53,39 dollari. Entrambi i dirigenti investivano pesantemente nelle azioni della società e apparentemente i loro interessi erano allineati con quelli degli altri azionisti. In realtà, le loro

19. L.A. Bebchuk, *Why Financial Pay Shouldn’t be Left to the Market*, Project Syndicate, August 2009.

20. L.A. Bebchuk, *Written Testimony Submitted to the Committee on Financial Services*, United States House of Representatives Hearing on Compensation Structure and Systemic Risk, June 11, 2009.

opzioni incoraggiavano l'assunzione di rischi crescenti. Per entrambi, i prezzi di esercizio erano inferiori del 20% circa ai prezzi di mercato. Ciò significa che ogni diminuzione del valore delle azioni inferiore al 20% non avrebbe avuto alcun impatto sul patrimonio dei dirigenti. Per contro, ogni apprezzamento delle azioni avrebbe immediatamente aumentato il loro patrimonio.

Si capisce allora meglio perché quando la crisi è scoppiata. Chuck Prince abbia fatto la famosa dichiarazione secondo cui "finché la musica suona, bisogna danzare e noi stiamo ancora danzando"<sup>21</sup>.

Negli ultimi due anni vi è stato un intenso dibattito sul problema dei compensi dei manager nel settore bancario. Al di là di alcune manifestazioni spinte dal desiderio di placare l'ira della piazza (ad esempio la tassazione punitiva dei compensi entro certi livelli proposto nel Regno Unito e in Francia) alcuni punti fermi sembrano ormai acquisiti. In primo luogo, in molti Paesi sono stati rafforzati i meccanismi di *corporate governance* in modo da rendere più efficace il controllo sull'operato dei manager da parte di azionisti e altri stakeholder<sup>22</sup>. Inoltre il *Financial Stability Board* ha emanato linee-guida<sup>23</sup>, tradotte in Italia in istruzioni di vigilanza, miranti non solo a rafforzare i controlli di mercato, ma anche a dare alle autorità di supervisione il potere di intervenire, nello spirito delle indicazioni di Bechuk, quando si verificano deviazioni rispetto agli standard indicati. Altri regolatori avevano da tempo emanato disposizioni in proposito<sup>24</sup>. Negli Stati Uniti, per le aziende che hanno ricevuto sussidi pubblici<sup>25</sup> è stato nominato un "supervisore" incaricato di controllare i compensi (immediatamente e curiosamente definito "zar dei bonus", come se i banchieri fossero dei poveri mugiki).

In questo quadro di proposte di riforma, i governi di Regno Unito e Francia hanno dichiarato all'inizio di dicembre di voler introdurre una tassazione straordinaria del 50% dei compensi dei banchieri eccedenti 27.000 Euro; il cancelliere tedesco ha dichiarato di considerare la proposta "attraente"<sup>26</sup>. Una proposta clamorosa, che si presta alla facile accusa di demagogia, ma che è anche la prova più evidente dell'exasperazione del mondo politico rispetto alle risposte che finora ha dato autonomamente la classe dirigente rispetto al problema, che tratteremo nel paragrafo 5. Prima però è necessario approfondire il tema già accennato e cioè qual è la vera utilità sociale e complessiva delle grandi trasformazioni che i manager bancari hanno saputo realizzare nell'ultimo ventennio.

21. M. Onado, *op. cit.*

22. *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities Final recommendations*, (Walker Report), London, 26 November 2009.

23. *Financial Stability Board, Principles for Sound Compensation Practices. Implementation Standards*, September 2009.

24. Financial Services Authority, *Reforming remuneration practices in financial services. Feedback on CP09/10 and final rules*, London, August 2009.

25. Si tratta di: AIG, Bank of America, Citigroup, Chrysler, Chrysler Financial, General Motors e GMAC (la società finanziaria di GM).

26. G. Parker - B. Hall - K. Guha, *France Follows UK on Bank Bonus Tax*, in *Financial Times*, 10 December 2009. <http://www.ft.com/cms/s/0/05b1bb70-e570-11de-81b4-00144feab49a.html>

## 1.4 La bussola distorta del roe

La classe dirigente bancaria ha saputo adattare i modelli di business alla nuova realtà e ha ottenuto risultati economici straordinari, come è testimoniato dal grafico sul roe commentato nel paragrafo precedente. Questo vale per la grande finanza mondiale, ma anche per l'Italia dove la trasformazione degli ultimi venti anni ha significato il passaggio da un sistema pubblico, frammentato, poco concorrenziale e poco efficiente ad uno privato, in grado di competere ad armi pari con le grandi banche internazionali e anzi tanto robusto da essere stato colpito assai meno di altri dalla crisi. Il roe delle banche italiane nei tre anni precedenti la crisi (cioè dal 2005 al 2007) è stato rispettivamente del 9,9 11,8 e 9,5%<sup>27</sup>, quindi inferiore alla media del sistema britannico, ma comunque in netto aumento rispetto ai primi anni Novanta. Per le grandi banche quotate, i valori erano però significativamente superiori e allineati a quelli del grafico già visto. Un rapporto che è l'espressione più lampante dell'illusione di cui era vittima la maggior parte degli operatori, ricorda che le banche italiane e quelle spagnole si erano caratterizzate nel 2006 per aver offerto agli azionisti il rendimento più elevato<sup>28</sup>.

Il punto è che il roe come misura di creazione del valore, con buona pace dei consulenti che consideravano le banche alla vigilia della crisi "Emerging Titans", si è dimostrata una bussola che dava indicazioni distorte. Come è stato giustamente rilevato<sup>29</sup> la giusta enfasi sulla creazione di valore si è tradotta nella massimizzazione della redditività anche a breve termine. In un mercato di borsa in cui i prezzi sembrano dipendere in larga misura (se non soprattutto) dalla capacità di realizzare le aspettative degli investitori e degli analisti, si è sensibilmente accorciato l'orizzonte temporale dei manager e si è dato l'avvio ad una spirale perversa che dava sempre più importanza ai risultati di breve e "contabili" rispetto a quelli di lungo periodo e "veri", cioè determinati sull'intero ciclo di vita di ogni prodotto.

Vi sono stati cioè almeno tre fenomeni che vanno tenuti in qualche modo distinti. In primo luogo, le banche hanno adottato modelli di business che hanno consentito di dilatare i ricavi correnti (spesso, si ripete, solo contabili). In secondo luogo, sfruttando le opportunità offerte dalla regolamentazione prudenziale hanno ridotto l'assorbimento di capitale per "unità di prodotto", si direbbe in termini industriali. In altre parole, hanno fatto leva su un indebitamento crescente per amplificare la redditività del capitale. L'effetto congiunto di queste due trasformazioni è stato quello di rendere le azioni bancarie molto più apprezzate sul mercato. Mentre nell'epoca dei profitti bassi e stabili le azioni bancarie erano considerate "value" cioè da cassetisti, adesso potevano

27. Banca d'Italia, Relazione Annuale 2008, Roma, 2009, tav. 17.4 pag. 211.

28. Boston Consulting Group, *Creating Value In Banking 2007. Emerging Titans, Soaring Profitability, and Continued Growth*, Boston, March 2007.

29. V. Conti, *Sistemi di remunerazione, incentivi e corporate governance: alcune riflessioni sulla recente crisi*, Convegno "La remunerazione degli amministratori nelle società di capitali" Università di Napoli Federico II - Facoltà di scienze politiche, Napoli, 15 dicembre 2008.



essere incluse nella categoria "growth" molto più apprezzata dagli analisti per la capacità di offrire extra-rendimenti anche nel breve termine<sup>30</sup>.

A questo punto, la trappola dello *short-termism* è pronta, anzi è già scattata. Come aveva già capito Keynes nel famoso esempio del "concorso di bellezza", le azioni non vengono più ricercate sulla base dei loro valori fondamentali, ma sulla base di quello che altri operatori si attendono.

Dunque, i nuovi modelli di business applicati con successo fino alla crisi e lodati da analisti, consulenti e parte della teoria economica fino al 2007, hanno creato problemi di cui la classe dirigente dovrà tenere conto nel futuro anche perché - giova ribadire - nella maggior parte dei casi queste distorsioni si sono scaricate non su chi le aveva generate, ma sui contribuenti.

Ma c'è un terzo elemento. I nuovi modelli di business hanno anche ampliato significativamente aree di attività un tempo marginali, come la creazione di nuovi strumenti finanziari (titoli strutturati, cioè tecnicamente molto complessi, derivati ecc.) e l'attività di investimento in proprio, basata sull'assunzione di posizioni speculative in titoli. Nelle grandi banche di investimento americane, questa voce era diventata la componente principale sostituendo quella proveniente dall'attività di emissione e collocamento di azioni e obbligazioni per conto di imprese e operatori pubblici (cioè il business dell'*investment banking* di una volta). Ma lo stesso vale anche per le grandi banche globali europee. Nel bilancio 2007 di Deutsche Bank, ad esempio, il margine di intermediazione totale è di 29 miliardi di Euro, costituito per il 30,7% dal margine di interesse (cioè il risultato lordo dell'intermediazione tradizionale) e per il resto da commissioni e ricavi di vario tipo, fra i quali quelli sui titoli rappresentano il 27%.

L'attività di intermediazione in proprio che ha sorretto i redditi delle grandi istituzioni globali (meno, va detto per quelle italiane<sup>31</sup>) ha allontanato le banche dal vecchio modello di business che peraltro era quello che esprime la funzione fondamentale delle banche, che è quella di essere al servizio degli utenti finali: famiglie, imprese, settore pubblico, operatori esteri.

Con termine un po' brutale, ma efficace, nel dibattito promosso dall'autorità di controllo britannica, si contrappone l'*utility banking*<sup>32</sup> al *casino banking*. Il documento della Fsa e il Rapporto del Gruppo dei Trenta presieduto da Paul Volcker<sup>33</sup> sono stati fra i primi ad indicare la necessità di nuove regole che impediscano che i rischi generati dalla seconda pregiudichino quella fondamentale, cioè la prima.

30. A. Blundell-Wignall - P. Atkinson - S. Hoon Lee, *The Current Financial Crisis: Causes and Policy Issues*, OECD Financial Market Trends, 2008.

31. Ad esempio, nel bilancio 2007 di Unicredit, pari a 29,5 miliardi, il margine di interesse rappresenta il 58% e i ricavi da trading il 4,3%.

32. Financial Services Authority *Turner Review Conference Discussion Paper. A regulatory response to the global banking crisis: systemically important banks and assessing the cumulative impact*, London, October 2009, p. 22 e segg.

33. Group of Thirty. *Financial Reform A Framework for Financial Stability*, Washington, January 2009.



Ciò che rileva ai nostri fini è che questa contrapposizione pone un interrogativo profondo per tutti, a cominciare dalla classe dirigente bancaria: qual è stato il vero contributo al benessere generale dei grandi processi di innovazione finanziaria degli ultimi venti anni? Le banche hanno lavorato anche per gli utenti dei propri servizi o solo per se stesse? È un interrogativo non nuovo, che già era stato proposto da James Tobin proprio all'inizio delle grandi trasformazioni finanziarie, che nel 1984 ammoniva<sup>34</sup>:

"Ho il sospetto che stiamo dedicando sempre più risorse, compreso il meglio della nostra gioventù, ad attività finanziarie distanti dalla produzione di beni e servizi, in attività che generano alti guadagni privati non proporzionati alla loro produttività sociale. Ho il sospetto che l'immenso potere dei computer sia rivolto a questa 'economia di carta' non per eseguire le transazioni a costi inferiori, ma per gonfiare la quantità e la varietà delle operazioni. Temo che, come Keynes aveva visto anche ai suoi tempi, i vantaggi della liquidità e della negoziabilità degli strumenti finanziari comporti il costo di facilitare la speculazione all'ennesimo grado, che è miope ed inefficiente".

Le grandi trasformazioni della finanza (e la lunga fase di crescita mondiale) avevano fatto dimenticare quel monito. Ma la crisi ha richiamato tutti alla realtà. Se la grande innovazione finanziaria ha contribuito a produrre un simile disastro, occorre un profondo ripensamento. Paul Volcker, dall'alto della sua autorevolezza, è stato provocatorio: l'unica innovazione finanziaria veramente utile che mi viene in mente - ha detto in una conferenza ad alto livello - è il bancomat<sup>35</sup>. Il resto sarebbe servito solo alle banche per alimentare profitti straordinariamente elevati sia rispetto alla media storica, sia rispetto al resto del sistema produttivo. E ovviamente ai banchieri che hanno incassato compensi altrettanto cospicui.

A parte questa provocazione, una parte della teoria economica sta invitando a riflettere su questo fondamentale problema, cioè sulla effettiva utilità sociale delle innovazioni finanziarie degli ultimi anni. Willem Buiter, della London School of Economics ha indicato la necessità di distinguere fra tre categorie dell'innovazione finanziaria: quella utile (*useful*) da quella priva di utilità (*unuseful*) a quella dannosa (*harmful*)<sup>36</sup>. Egli individua quest'ultima nell'attività speculativa sui derivati che alimenta i profitti di trading che abbiamo appena ricordato.

Altri autori, come Paul Krugman aggiungono che gran parte di questa attività di intermediazione è intrinsecamente opaca e spesso giocata sul filo del rasoio dello sfruttamento di informazioni ancora non disponibili al pubblico. La speculazione, ha aggiunto il premio Nobel può far bene, ma la "speculazione basata su informazioni non disponibili al pubblico è una cosa completamente diversa. Questa speculazione combina spesso redditività privata con inutilità sociale"<sup>37</sup>. E ancora, un editoriale dell'autorevole

34. J. Tobin, *On the Efficiency of the Financial System*, Lloyds Bank Review, July 1984.

35. Paul Volcker: *Think More Boldly*, in *Wall Street Journal*, 14 December 2009.

36. W. Buiter, *Useless finance, harmful finance and useful finance*, in *Ft.com/maverecon*, April 12, 2009.

37. P. Krugman, *Rewarding Bad Actors*, *New York Times*, 3 August 2009.

*New York Times* ha criticato i comportamenti delle grandi banche, a cominciare da Goldman Sachs, che nel corso della crisi creavano complessi strumenti finanziari, li vendevano ai clienti e poi costruivano posizioni in derivati "scommettendo" sulla diminuzione di prezzo di quei titoli. Qual è il senso economico e soprattutto l'utilità complessiva di simili operazioni?<sup>38</sup>

In questo intenso dibattito sull'assetto futuro della regolamentazione e sulla utilità sociale dell'innovazione finanziaria, il mondo bancario ha dato in generale solo un contributo critico, lamentando l'aumento dei costi e dunque la riduzione della redditività nel lungo periodo e/o paventando (meglio: minacciando) che le misure comporteranno un aumento del costo del credito e dunque una riduzione del volume di prestiti all'economia. Critiche particolarmente severe sono state avanzate ancora più recentemente, proprio in occasione di altre proposte di riforma da parte della Fsa<sup>39</sup>.

Gli ha fatto eco il presidente della Banca centrale europea Jean-Claude Trichet che ha esplicitamente esortato le banche a "tornare alla loro tradizionale funzione di fornire servizi all'economia reale" e le ha accusate di aver deviato verso la "speculazione senza freni e il gioco d'azzardo finanziario"<sup>40</sup>.

Esiste un nesso causale molto stretto fra le distorsioni del sistema delle remunerazioni che abbiamo visto al paragrafo precedente e la deriva verso l'attività di carattere speculativo basata su un'innovazione finanziaria inutile o dannosa. È in questo che consiste il "giocare col fuoco" di cui parla Mervyn King nella sua dichiarazione riportata all'inizio. Di fronte ad un problema così profondo, ci si attenderebbe una risposta adeguata da parte degli attori del sistema finanziario e in particolare dai manager.

38. *Betting Against All of Us*, *New York Times* 29 December 2009.

39. M. Turner - D. Elliott, U.K. Reforms Need to Slow, Bankers Urge, in *The Wall Street Journal*, November 2, 2009.

40. R. Atkins, ECB Chief Warns on 'Financial Gambling', in *Financial Times*, 15 October 2009.

## 1.5 Come prima, peggio di prima?

Tutta l'analisi precedente porta ad un'unica conclusione. Una crisi finanziaria di portata così vasta e che ha mostrato la profonda contraddizione tra profitti privati e perdite pubbliche richiede un radicale ripensamento delle modalità con cui si è sviluppata la finanza negli ultimi venti anni.

È convincimento unanime che occorran regole che consentano di rendere il sistema finanziario non esente da crisi di instabilità (il che è impossibile) ma almeno più robusto e soprattutto tale da consentire di assoggettare chi ha sbagliato alla disciplina di mercato, cioè al fallimento. È una questione che coinvolge lo stesso equilibrio politico: negli ultimi venti anni, lavoratori e imprese hanno accettato questa filosofia: per i primi essa ha significato dosi crescenti di flessibilità del lavoro; per le seconde il rischio di essere messe in difficoltà da altre imprese che operano sul mercato globale; perché lo stesso principio non deve valere per le banche?

A prescindere da questa pur fondamentale dimensione del problema, è evidente che occorre un ripensamento profondo da parte dei manager bancari sulla sostenibilità di certi modelli di business e soprattutto sulla loro utilità dal punto di vista dell'interesse generale. Su entrambi questi fronti, le risposte non sembrano all'altezza dei problemi emersi. Anzi - come testimonia la frase del *Financial Stability Board* citata nel paragrafo iniziale - traspare una gran voglia di tornare all'antico, quasi che nulla fosse successo. La Bce alla fine di dicembre 2009 ha documentato come la ripresa dei profitti dei cosiddetti *Large Complex Banking Groups*<sup>41</sup> sia stata determinata dai profitti di trading tornati su livelli pre-crisi e dai facili guadagni dell'investimento in titoli di fondi ottenuti dalle banche centrali a tassi vicini allo zero. Solo una banca fra quelle intervistate ha dichiarato di avere un livello di rischio complessivo inferiore al primo semestre del 2007.

I bilanci bancari dimostrano che sono avvenuti significativi aggiustamenti, a cominciare da un importante processo di *deleveraging*, cioè di aumento del peso del capitale sul totale di bilancio e anche una riduzione al rischio di liquidità. Si è trattato peraltro di risposte parziali non prive di contro-indicazioni. Ad esempio, il *deleveraging* è stato realizzato in gran parte riducendo le passività internazionali, quindi riducendo il grado di integrazione fra i sistemi finanziari<sup>42</sup>.

Non bisogna naturalmente sottovalutare ciò che i manager bancari hanno fatto nel corso della crisi. Così come non bisogna dimenticare che in molti Paesi, in particolare Stati Uniti e Regno Unito, nelle banche salvate c'è stato un significativo ricambio del management. Purtroppo questo è avvenuto lasciando ai dirigenti uscenti più che l'onore delle armi, sotto forma di compensi, sia quelli incassati prima della crisi, sia quelli riconosciuti al momento del congedo, per effetto di quanto previsto da contratti inattaccabili. Le cronache di inizio 2009 hanno riportato molti di questi casi, che hanno

41. European Central Bank, *Financial Stability Review*, December 2009.

42. Ivi p. 43.

contribuito ad aumentare il risentimento del pubblico nei confronti del mondo bancario in generale e che hanno tolto a questo pur salutare processo il connotato esemplare che avrebbero dovuto avere.

Manager vecchi e nuovi hanno affrontato con grande energia una crisi che neppure i più anziani fra loro avevano mai fronteggiato. Nessuno era mai passato attraverso una situazione di mercato in cui non vi era più fiducia neppure all'interno del sistema finanziario, in cui le banche non si prestavano più nemmeno un Euro e gli spread dei tassi interbancari rispetto ai tassi *risk-free*, normalmente molto bassi, erano letteralmente schizzati alle stelle. Nessuno aveva mai visto precipitare il valore delle azioni bancarie in un gorgo apparentemente senza fine, senza che apparisse all'orizzonte una domanda attirata dal convincimento che oltre certi livelli i prezzi non potessero andare. In questo spirito, si capisce perché *Time* abbia eletto uomo dell'anno Ben Bernanke e analogo riconoscimento sia stato attribuito a Lloyd Blankfein, capo di Goldman Sachs, dal *Financial Times*<sup>43</sup>. Due nomine che premiano l'indubbio contributo al superamento della crisi, ma che comunque segnalano, soprattutto nel caso di Blankfein, il consenso verso la restaurazione pura e semplice dello status quo.

La capacità di resistere alla tempesta è stata infatti elevata, degna del capitano McWhirr di *Tifone* di Conrad. Ma al contrario dell'eroe del romanzo (una persona assolutamente ordinaria, che di fronte al pericolo agisce con freddezza per salvare non solo la sua nave, ma anche i cinesi ammassati nelle stive) i banchieri non mostrano - almeno finora e ovviamente fatta qualche eccezione - la capacità e/o la volontà di realizzare una reale svolta strategica per riportare il sistema bancario ad una maggior stabilità, facendo leva sulle funzioni e le operazioni veramente utili per la loro clientela.

La dimostrazione è data innanzitutto dalle reazioni alle principali riforme proposte. In tutte traspare la difesa corporativa dei modelli di comportamento e la sostanziale sordità rispetto ai moniti lanciati da autorità di vigilanza e anche da una parte non marginale della teoria economica sulla non utilità o addirittura sulla dannosità sociale di una parte dell'innovazione finanziaria. Le obiezioni battono continuamente in modo apodittico su due tasti: aumenteranno i costi e si limiterà l'innovazione finanziaria. La risposta che si dovrebbe dare è: "E allora?" ("So what?" per i banchieri anglosassoni).

Le obiezioni ignorano completamente il punto di partenza fondamentale: abbiamo vissuto un'autentica bolla del credito, che si è trasformata automaticamente in bolla dei redditi bancari. Livelli di profitto anormali hanno creato distorsioni gravissime nel sistema degli incentivi e hanno indotto le banche ad assumere rischi crescenti e alla fine non più controllabili. Le banche hanno cioè dato origine ad esternalità negative immediatamente non percepibili (come quelle generate da una fabbrica che inquina) che si sono poi trasformate in costi espliciti per la collettività. Tutte le riforme proposte devono essere viste come modalità per rendere espliciti i costi (o i rischi, se si preferisce) del credito, soprattutto nelle sue manifestazioni moderne. Altrimenti, continueremo ad

43. J. Gapper, *Master of risk who did God's work for Goldman Sachs but won it little love*, in *Financial Times*, 23 December 2009.

affrontare i problemi di instabilità con gli strumenti pensati per le banche di trent'anni fa, distanti anni luce da quelle di oggi.

Ad esempio, è stato proposto un requisito addizionale di capitale per le banche più grandi, in modo da tener conto del loro contributo al rischio sistemico. È stato inoltre richiesto che gli scambi su derivati avvengano in mercati regolamentati o comunque dotati di una controparte centrale. In entrambi i casi, si tratterebbe semplicemente dell'emersione di esternalità negative, dunque di costi che è legittimo imporre a chi li genera. La crisi ha provato che le istituzioni "sistematicamente rilevanti" generano rischi che si manifestano in forme distruttive ed improvvise, tanto che finiscono per ricadere sulle spalle dei contribuenti. Si può dunque discutere su quali siano le istituzioni che ricadono in questa categoria; si può discutere su come misurare questa esternalità, ma sulla legittimità, prima che opportunità, di tale misura non vi possono essere dubbi.

Analoghe considerazioni valgono per le querule considerazioni che accompagnano le critiche dei banchieri sui costi collegati ai margini sulle operazioni in derivati. Il margine ha infatti una funzione economica precisa: è determinato dalle clearing house che gestiscono il mercato in relazione al rischio di controparte (che nei mercati regolamentati ricade direttamente sulla stessa clearing house). È dunque semplicemente l'esplicitazione di questo rischio e il modo per evitare che l'insolvenza di un operatore determini effetti indesiderati sul mercato nel suo complesso. Anche il mondo delle imprese ha criticato questo tipo di norme, temendo un aumento del costo relativo e mettendo in evidenza che nella gestione finanziaria moderna la copertura dei rischi di tassi e di cambio è diventata una soluzione quasi obbligatoria. All'inizio del mese di ottobre, 170 imprese americane, fra cui Procter&Gamble, Ford e Shell hanno scritto una lettera al Congresso per lamentare lo "straordinario costo" che dovrebbero affrontare per il pagamento dei margini<sup>44</sup>. Ironia della storia vuole che il primo firmatario sia stato protagonista di una delle controversie giudiziarie più importanti del recente passato, originata dai danni subiti dalla società per effetto di operazioni in derivati troppo complesse e troppo rischiose, imputate a comportamenti scorretti o comunque non sufficientemente trasparenti delle banche. Ed è noto come tale tipo di controversia si sia ripetuto anche in Italia in tempi ancora più recenti.

Ancora una volta, si tratta di un problema di emersione di costi (e di possibili esternalità negative) che nei mercati non regolamentati non vengono adeguatamente esplicitati. Semplicemente, oggi il rischio di controparte legato a queste operazioni ricade essenzialmente sulle banche che alimentano il mercato. Ma ancora una volta, in casi estremi questo rischio diventa assolutamente ingestibile dagli operatori privati che lo hanno generato. L'obiezione che i costi aumenteranno dunque non coglie il punto. I costi per i partecipanti devono aumentare per rendere il sistema finanziario un po' meno instabile del passato e per ridurre il moral hazard che rischia di minare alle fondamenta la capacità del sistema finanziario di operare al servizio dell'economia.

44. *Pretty nitty-gritty*, *The Economist* October 15 2009.

Così come non coglie il punto l'obiezione che in questo modo si ridurrebbero le quantità scambiate. Un mercato dei derivati che ha raggiunto in valore nozionale 600 trilioni di dollari, cioè il triplo di tutti gli strumenti finanziari esistenti e dodici volte il PIL mondiale è chiaramente dominato da operazioni di carattere speculativo che, come aveva ammonito Keynes molti anni fa, sono fortemente destabilizzanti quando costituiscono l'essenza stessa del mercato<sup>45</sup>. Lo stesso può dirsi del mercato dei Credit default swap (in linea di principio una grande innovazione finanziaria) che ha da tempo sorpassato il volume complessivo di tutti i crediti potenzialmente assicurabili. Ridimensionare questo "turbine speculativo" (per usare l'espressione di Keynes) è un obiettivo sacrosanto, anche nell'interesse delle imprese perché contribuisce a riportare il sistema finanziario al suo ruolo fondamentale (e unico) di supporto all'economia reale. Le misure prudenziali che vengono proposte porteranno sicuramente ad un ridimensionamento del castello di carta creato negli ultimi venti anni: la discussione dovrebbe svolgersi su come realizzarlo in modo da sbarazzarsi della parte inutile o nociva. Se invece si parte dall'assunto che tutta l'innovazione del passato è da salvare, è evidente che un accordo è impossibile.

Naturalmente le obiezioni dei banchieri hanno come motivazione di fondo la difesa dei margini di profitto. Si veda per tutti l'intervista rilasciata anche in video dal presidente di Barclays a *Financial Times* in cui si paventa la possibilità che l'aumento dei requisiti di capitale riduca il rendimento per gli azionisti. "Fintanto che le banche sono imprese private - ha detto l'autorevole banchiere - devono generare rendimenti adeguati a soddisfare i loro azionisti"<sup>46</sup>. Una verità lapalissiana, ovviamente. Ma si tratta di capire cosa si intende per rendimenti "adeguati". È ovvio che non possono essere quelli registrati negli ultimi anni, così lontani dalla media di lungo periodo e così dipendenti solo dall'aumento eccezionale del grado di indebitamento. Come ha detto Mervyn King, "incoraggiare le banche ad assumersi rischi che portano ad alti dividendi e pingui remunerazioni quando le cose vanno bene e a perdite per i contribuenti quando vanno male, distorce l'allocation delle risorse e del rischio. Questo è quello che gli economisti chiamano moral hazard. Il salvataggio di massa attuato per le banche di tutto il mondo, per quanto necessario per evitare il disastro economico, ha creato il più colossale azzardo morale della storia. Il problema del too big to fail è troppo importante per poter essere ignorato"<sup>47</sup>.

Insomma: se gli azionisti non hanno ancora capito che non possono pretendere per il futuro tassi di profitto analoghi a quelli degli ultimi venti anni, bisogna che qualcuno

45. "Speculators may do no harm as bubbles on a steady stream of enterprise. But the position is serious when enterprise becomes the bubble on a whirlpool of speculation. When the capital development of a country becomes a by-product of the activities of a casino, the job is likely to be ill-done. The measure of success attained by Wall Street, regarded as an institution of which the proper social purpose is to direct new investment into the most profitable channels in terms of future yield, cannot be claimed as one of the outstanding triumphs of laissez-faire capitalism..." John Maynard Keynes, *The General Theory of Employment Interest and Money*, London, Macmillan, 1967, p. 159.

46. P. Jenkins, *Barclays chief warns on regulation*, *Financial Times*, October 18 2009.

47. M. King, cit.

glielo spieghi con calma, nella speranza che se ne facciano una ragione. Ma i manager non sembrano volersi assumere questo compito, anzi sembrano proprio quelli da convincere.

Anche i tentativi di regolamentazione dei compensi o di richiamo alla decenza per le società che hanno ricevuto sussidi pubblici hanno generato fiere opposizioni. Non sono mancati casi in cui responsabilmente i manager hanno rinunciato alla parte variabile dei compensi: ciò è avvenuto in Italia per alcune grandi banche e per altre, come Morgan Stanley negli Stati Uniti. Ma ancora una volta si è trattato di risposte abbastanza isolate. La motivazione di fondo degli oppositori più tenaci è che compensi elevati sono necessari per assicurare alle banche professionalità rare, in un mercato, come quello dei manager particolarmente competitivo. I compensi dei banchieri sono alti - si argomenta - per gli stessi motivi per cui sono alti quelli delle rockstar e dei campioni sportivi. Ragionamento che sarebbe ineccepibile se non trascurasse il particolare che nessuno di costoro, dai Beatles a Kakà, ha mai provocato una crisi catastrofica e tanto meno ha dato origine a colossali salvataggi a carico del contribuente. L'opposizione ai vincoli sui compensi si ispira alla stessa logica per cui si teme che le nuove regole possano ridurre la redditività delle banche. In entrambi i casi, ci si ostina a prendere come benchmark gli anni precedenti la crisi, dunque gli anni della bolla del credito che ovviamente ha trascinato anche la bolla dei profitti bancari e dei compensi relativi.

Il risultato netto è che si è saldato un fronte compatto contro le nuove regole, che si pone obiettivi del tutto antitetici a quelli della frase del *Financial Stability Board* da cui siamo partiti, secondo cui sono prevedibili (e necessari) cambiamenti fondamentali nei modelli di business delle banche. È difficile prevedere quale sarà l'esito di questo scontro: è tuttavia evidente che ogni giorno che passa, il mondo della grande finanza si sente più forte e presta orecchie di mercante alle sollecitazioni anche severe che vengono dalla politica. Come ha detto Barack Obama in un orgoglioso discorso pronunciato alla comunità finanziaria proprio nel primo anniversario della caduta di Lehman "le banche che stanno tornando alla prosperità hanno contratto un debito nei confronti della nazione. Non è quindi giusto né responsabile che dopo esservi ripresi con l'aiuto statale, voi [banchieri] non vi sentiate obbligati a realizzare una ripresa più robusta, un sistema più stabile, una prosperità più equamente distribuita"<sup>48</sup>.

La politica non ha risparmiato espressioni molto dure, ma non si è ancora dimostrata capace di passare dalle parole ai fatti; un passo importante e necessario, anche perché deve farsi perdonare la tolleranza, per non dire la complicità, con cui ha assistito ad uno sviluppo finanziario senza freni che non poteva che condurre al disastro.

Il problema è che più passa il tempo, più si riduce la probabilità di realizzare riforme capaci di modificare realmente gli incentivi all'interno del sistema finanziario. Il finale è ancora da scrivere, ma ormai è chiaro che da quando i profitti bancari sono tornati a

48. B. Obama, *Financial Rescue and Reform*, New York September 14, 2009. <http://www.ft.com/cms/s/0/f45e4a3a-a142-11de-a88d-00144feabdc0,s01=1.html>

quelli dei bei tempi, né le banche né i manager hanno molta voglia di cambiare. E i riconoscimenti tributati a Ben Bernanke e Lloyd Blankfein da autorevoli giornali fanno sospettare che lo Zeitgeist sia ancora quello di prima. Non c'è da stupirsi: la fine della stagione delle uova d'oro non è mai stata accolta con entusiasmo dalle galline dotate di questo straordinario potere. Ma i modelli di business del passato hanno dimostrato di essere instabili e nocivi: se non ci sarà il cambiamento radicale così chiaramente invocato da politici e regolatori, la probabilità di un'altra crisi è molto alta: i profitti bancari di oggi sono anche frutto di un livello dei tassi di interesse insostenibile nel medio periodo: se non si vedono ancora segni chiari di cambiamenti strategici nelle banche, è sperabile che questi comincino a delinearsi nel 2010. La classe dirigente bancaria non ha "chiesto scusa", come qualcuno pretendeva, ma almeno potrebbe testimoniare la sua gratitudine con mutamenti di rotta che rendano il sistema finanziario più stabile e più attento all'interesse generale. È questa la sfida del secondo decennio del nuovo secolo.



## i comportamenti e le responsabilità della grande industria

di **Franco Fontana\***

### 2.1 Instabilità competitiva e nuove politiche per le alte professionalità

Il presente Rapporto tende a cogliere - come è stato ricordato più volte - le discontinuità determinate dalla "crisi finanziaria globale", i cui effetti si sono velocemente trasferiti nell'economia reale ed in particolare nel sistema delle imprese, con impatti virulenti, per ampiezza e profondità, sull'occupazione e sull'equilibrio finanziario delle singole imprese.

Questi effetti si sono manifestati in maniera eterogenea nei vari Paesi, anche fra quelli europei, per la diversità della struttura dei loro sistemi industriali, ma anche per la specificità delle misure adottate dai governi per contrastare le conseguenze devastanti sull'occupazione e sull'economia delle imprese e per ristabilire le condizioni di contesto per il superamento della crisi<sup>1</sup>.

La nostra analisi riguarda l'evoluzione della domanda di competenze manageriali, gli orientamenti e i comportamenti concernenti i meccanismi di reclutamento, selezione, formazione e incentivazione, con la valutazione degli effetti della crisi finanziaria e della sua dilatazione sul sistema delle imprese e sui sistemi formativi. Nel corso dell'attuale crisi finanziaria i comportamenti dei mercati, pur nella loro ambiguità, sembrano aver espresso un giudizio severo sui meriti accumulati dai CEO (Chief Executive Officer) e dagli Executive di banche e imprese, con riferimento sia ai risultati conseguiti sia ai comportamenti manageriali.

La crisi sembra aver aperto una nuova era nel management delle imprese, facendo emergere l'esigenza di nuove competenze e capacità. "Migliori competenze, più etica e meno bonus" sembra infatti il richiamo dominante verso i soggetti chiamati a gesti-

\* Franco Fontana, Professore Ordinario di Strategie d'Impresa presso l'Università LUISS "Guido Carli", Direttore della LUISS Business School e Direttore del Master in Business Administration. È stato Preside della Facoltà di Economia dell'Università LUISS "Guido Carli" dal 1995 al 2007. Attualmente è presidente del Collegio.

1. Cfr. Parte seconda, Capitolo 4 di Stefano Manzocchi.

re la crisi e ad attivare una nuova fase di sviluppo. L'imperativo rimane quello di far tornare l'impresa a creare valore con cambiamenti rilevanti nella *vision* e nella cultura organizzativa, con la rifocalizzazione della struttura strategica attorno ad un *core business* rivisitato, con la semplificazione delle architetture societarie.

Questi cambiamenti richiedono manager con competenze coerenti con il nuovo percorso strategico, capaci di ispirare comportamenti organizzativi virtuosi, di sviluppare il capitale reputazionale e di riannodare i legami di fiducia fra l'impresa e i suoi stakeholder. La domanda di nuove competenze tende a produrre cambiamenti nei criteri e nei meccanismi di reclutamento, di selezione, di formazione e di incentivazione, nonché nei comportamenti dell'offerta formativa.

Questa crisi ha assunto connotazioni diverse rispetto alle grandi crisi del passato. Per estensione e profondità è la più grave crisi finanziaria e reale degli ultimi settantacinque anni, avvenuta in un contesto di globalizzazione che ha accentuato la velocità di propagazione dei suoi effetti.

Si stanno modificando molte tendenze consolidate a tal punto da far ritenere che, "oltre la crisi", le imprese, le istituzioni finanziarie e i sistemi formativi troveranno mercati ancora più globalizzati e per certi aspetti molto diversi da quelli che hanno preceduto la crisi, che apriranno nuove sfide, ma anche nuove opportunità.

Le sfide sono rappresentate dal dinamismo dei Paesi emergenti, con forte capacità di competere *low-cost* e di introdursi, anche con rilevanti acquisizioni, nei Paesi avanzati. Le opportunità risiedono nelle prospettive di sviluppo dei mercati di consumo di questi Paesi. Si stima che nei prossimi anni vi sarà un miliardo di nuovi consumatori di cui una parte rilevante a medio reddito.

La crisi da domanda, che ha caratterizzato i Paesi avanzati in un contesto globalizzato, si sta risolvendo facendo emergere nuovi stili di vita, mutamenti nelle abitudini di consumo verso una maggiore sobrietà, l'affermarsi di consumi *environmental friendly* e una forte richiesta di *value for money*.

La "crisi globale" ha generato nuove forme di instabilità competitiva, con le quali le imprese dovranno abituarsi a convivere. Per gestire la complessità derivante dall'instabilità, occorre organizzare una flessibilità "ex ante" mediante il riposizionamento dello *stock* di competenze accumulato nel tempo in modo idiosincratico, ma anche cercando di cogliere i meccanismi di generazione delle esigenze di nuove conoscenze, per trasformare l'instabilità generata dalla crisi in una fonte di nuove opportunità competitive. Numerose analisi, spesso non convergenti, fanno ritenere non breve il processo di esaurimento degli effetti della crisi sull'economia reale, mentre viene ritenuto in fase di avanzata soluzione il risanamento delle istituzioni finanziarie, anche se permangono alcune rilevanti preoccupazioni, sintetizzate nel rapporto del *Financial Stability Board* (FSB) al G20 del settembre 2009, intorno alle aspettative del sistema finanziario su cambiamenti marginali dell'operatività degli intermediari finanziari e della regolamentazione, rispetto alla situazione pre-crisi<sup>2</sup>.

2. Cfr. Parte seconda, Capitolo 1 di Marco Onado.

Mentre i governi definiscono strategie di uscita dai sostegni al sistema finanziario e all'economia reale, il debito pubblico, in ascesa ovunque, ha fatto emergere la preoccupazione per i rischi connessi con la vulnerabilità delle finanze sovrane di alcuni Paesi. Il rischio di una non breve permanenza nella recessione o di ricadere in una recessione più profonda, ha sollecitato una nuova prudenza verso una *"early exit"* dalle politiche di stimolo dell'economia.

Non sono rari i richiami agli effetti positivi che può avere un evento straordinario, come l'attuale crisi finanziaria, sul miglior funzionamento e governo dei mercati, sul risanamento delle imprese su nuove basi e, forse, sull'affermazione di una nuova classe dirigente, sulla base di criteri di merito rivisitati nei presupposti e nelle modalità di riconoscimento.

Se l'uscita dalla crisi si traducesse in cambiamenti marginali dei comportamenti manageriali senza una sistematica ridefinizione della regolamentazione, il sistema economico internazionale coinvolto nella crisi avrebbe perso una fondamentale opportunità di cambiamento e avrebbe posto le basi per una prossima e più grave recessione.

Qualunque siano gli esiti della crisi per le imprese "il futuro non sarà più come una volta". Le imprese dovranno continuare a misurarsi con i meccanismi di generazione delle esigenze di nuove competenze, con forme competitive diverse fondate sulla generazione continua di nuovi vantaggi competitivi e sull'utilizzo di modelli di business mutevoli e adattabili alle sollecitazioni dei diversi mercati di riferimento.

## 2.2 Volatilità delle competenze e modifiche nella gestione delle risorse

Il management delle imprese, soprattutto di quelle medio-grandi, si troverà ad operare in contesti caratterizzati da instabilità e incertezza, di fronte ai quali alcuni consolidati paradigmi organizzativi appaiono inadeguati. Come rendere le organizzazioni tanto adattabili e flessibili, quanto focalizzate ed efficienti?

L'eccessivo peso attribuito ai meccanismi strutturali di coordinamento e ai tradizionali modelli di competenze, accentua la stabilità facendo emergere forme di miopia organizzativa rispetto alle esigenze di innovazione.

Sono condizioni organizzative queste, che tendono a spegnere qualunque scintilla creativa del potenziale talento, o a risucchiare nelle trame contorte del tessuto organizzativo i talenti provenienti dall'esterno, e a istituzionalizzare e rafforzare modelli di competenze basati su conoscenze e capacità esplicite, con un forte peso dell'esperienza, che lasciano però nell'"implicito" conoscenze e abilità non ancora codificate ma rilevanti per operare in condizioni di instabilità.

L'innovazione organizzativa - i cui processi sono stati a lungo studiati - dovrebbe creare un contesto interno funzionale allo sviluppo competitivo che passa attraverso la continuità dei processi di produzione, combinazione e mobilitazione di capacità e competenze di valore. I processi di carriera (selezione interna) filtrano i candidati secondo le competenze familiari, ampiamente condivise e radicate nella cultura organizzativa esistente, con la conseguenza che i promossi somigliano sempre di più ai loro superiori.

Le forme di incentivazione per obiettivi e per competenze tendono a rafforzare questi meccanismi di selezione interna. Non dovrebbe perciò sorprendere se alcune organizzazioni mal sopportino le discontinuità e i cambiamenti radicali, e preferiscano quindi la continuità e i cambiamenti incrementali.

Quali competenze e capacità è necessario sviluppare o possedere per operare in contesti che richiedano flessibilità e capacità di innovazione nel modo di fare business?

Si tratta di una riflessione diffusa alla quale però difficilmente si può formulare una risposta esaustiva.

La "professionalità", ovvero l'insieme delle competenze e capacità, considerata come fabbisogno organizzativo o come qualificazione di un profilo manageriale, è una categoria organizzativa olistica, non facilmente scomponibile, se non per ragioni analitiche. Un criterio guida largamente diffuso può essere così espresso: "I manager devono possedere un set di competenze e capacità che rispecchino i fattori critici di successo delle *business unit* che gestiscono".

È un criterio semplificativo che lascia fuori molte capacità di valore più profonde che coinvolgono la sfera cognitiva, ma anche quella dei valori.

Inoltre, in tempi di turbolenza competitiva i fattori critici di successo possono essere volatili, per cui la vera competizione si svolge sulla generazione continua di nuovi fattori competitivi.

Le condizioni di permanente instabilità competitiva richiamano l'esigenza di modelli diversi di competenze, dove svolgono un ruolo primario le capacità concettuali com-

plesse, come il pensiero sistemico, il pensiero strategico, il *problem solving* creativo, che si fondano sulle varie forme di intelligenza (razionale, emotiva, sociale), ma anche sulla sensibilità ai valori e ai significati tradizionalmente ai margini dell'agire manageriale.

Non solo perciò competenze di business, ma anche capacità concettuali complesse, di apprendimento continuo e capacità comportamentali, che consentono di alternare un set di specializzazioni reversibili.

Queste considerazioni intendono solo segnare, in contesti sollecitati da un'instabilità permanente, le esigenze di cambiamenti anche radicali e l'adozione di modelli di competenze diversi, senza trascurare le difficoltà di valutazione di competenze e capacità complesse nei meccanismi di selezione, di carriera, di formazione e di incentivazione.

### **2.2.1 Qualche evoluzione dei processi di reclutamento**

Il reclutamento, soprattutto nella grande impresa, è caratterizzato da un processo continuo e anticipato rispetto alla manifestazione delle esigenze di selezione e focalizzato sulle competenze "core" delle principali "business unit".

Per evitare meccanismi di reclutamento poco selettivi, dispersivi e costosi, le imprese o i Gruppi tendono a definire dei criteri per individuare i manager potenzialmente idonei in specifici incarichi da coprire, anche con il supporto delle proiezioni demografiche aziendali.

Continue elevate performance in esperienze diverse sono la manifestazione del possesso di capacità di adattamento in nuovi contesti e di spinte motivazionali ad accettare nuove sfide.

Il conseguimento della laurea in università considerate prestigiose, per la reputazione di cui godono, per la validità dei piani di studio e delle metodologie formative, e per la selettività nel riconoscimento del merito; la frequenza di programmi MBA in Business School con elevati posizionamenti nei rating internazionali; la maturazione di esperienze in società internazionali di consulenza strategica e in imprese multinazionali, considerate scuole di management per la loro cultura organizzativa, fondata sull'autonomia e sulla responsabilizzazione rispetto ad obiettivi ambiziosi e sul riconoscimento del merito in termini di carriera e di incentivazione, esprimono da un lato un percorso di crescita nei risultati conseguiti, dall'altro la manifestazione di un potenziale di successo in incarichi di maggiore responsabilità e complessità.

Le imprese devono comunque affrontare il problema della scelta delle fonti di reclutamento e delle risorse critiche: dall'interno o dal mercato del lavoro. Il ricorso al mercato interno, attraverso i meccanismi di carriera, presenta il vantaggio della disponibilità di informazioni sui candidati, attinenti alle performance conseguite, alle competenze sviluppate, al potenziale di sviluppo: informazioni in grado di evitare il fenomeno della "selezione avversa". L'adozione di questa politica di reclutamento colloca il ricorso al mercato esterno in posizione residuale, e comunque limitato ai livelli di ingresso della struttura organizzativa.

Il ricorso al mercato esterno sembra, invece, funzionale nei periodi di cambiamento radicale, nella *vision*, nell'orientamento strategico e nella cultura organizzativa. L'attuale crisi finanziaria ha segnato momenti di discontinuità strategica, attivando processi di riorganizzazione strutturale, con una maggiore mobilità interna dei dipendenti dei grandi Gruppi e con un più largo ricorso al mercato esterno del lavoro.

Diverse grandi imprese più direttamente coinvolte nella crisi globale hanno peraltro mantenuto inalterati i vertici, per assicurare la continuità delle misure strategiche anti-crisi. Le riorganizzazioni sottostanti stanno invece producendo un ricambio dei dirigenti tutt'altro che marginale nelle aree critiche della struttura organizzativa.

Nelle medie e piccole imprese familiari il ricorso al mercato interno coinvolge i membri della famiglia nei diversi stadi del loro percorso esperienziale (selezione, percorsi di carriera, successione).

Ciò non esprime necessariamente una sorta di indulgenza nei confronti dei familiari. Sui membri della famiglia o della comunità locale si hanno infatti più informazioni rispetto a quadri e dirigenti provenienti dall'esterno. Inoltre, i membri della famiglia sono portatori di una cultura, quella familiare, che normalmente è riflessa nella cultura dell'impresa. Gli stessi membri della famiglia e quelli della comunità locale sono portatori di un potenziale legame fiduciario che rafforza la coesione dell'organizzazione.

Ovviamente il *core* delle valutazioni rimane il criterio del merito basato sulle competenze e sulle performance conseguite, ma anche gli altri criteri assumono rilevanza, non tanto per motivi attinenti alla sfera affettiva, quanto perché rappresentano categorie che trovano fondamento nel buon funzionamento dell'impresa.

Il capitalismo familiare riguarda anche le grandi imprese (*family companies*), dove possono manifestarsi nel *team* di vertice problemi di scelta della successione tra manager estranei alla famiglia e membri della stessa.

La maggioranza delle piccole imprese è stata coinvolta nella crisi alla quale ha risposto con strategie di attesa o con processi di aggregazione territoriale o per filiere.

Il ricorso a manager esterni è stato motivato dall'esigenza di assicurare la continuità strategica, soprattutto quando l'imprenditore non ha programmato in tempo la successione familiare.

Al contrario quelle imprese, in particolare le medie, dotate di solidità finanziaria e di competenze nell'innovazione e nell'internazionalizzazione hanno riposizionato i loro punti di forza trovando nell'instabilità dei mercati nuove opportunità competitive.

In un contesto in cui si manifestano segni evidenti di tendenza alla globalizzazione dei mercati del lavoro, soprattutto con riferimento alle grandi imprese internazionali, la competizione in questo mercato tende ad allargarsi. Questa tipologia di imprese attiva infatti processi di reclutamento di dirigenti, ma anche di giovani laureati, in Paesi diversi, sia nei mercati interni, che in quelli esterni.

La *selezione* è un processo complesso per la molteplicità di aspetti da sottoporre a valutazione, sia nella prospettiva dell'incarico specifico da ricoprire, sia in quella del potenziale di sviluppo verso incarichi di maggiore complessità e responsabilità.

Un indicatore di performance dei processi di selezione è costituito dalla percentuale di soggetti che lasciano l'impresa, in un dato orizzonte temporale, rispetto al totale dei selezionati.

Non sono rari i casi di Organizzazioni con un *turnover* di selezionati di oltre il 30%, per una molteplicità di motivi, in parte riconducibili alle carenze di competenze professionali e comportamentali, evidenziate nei periodi di inserimento, ma anche alle delusioni intorno alle prospettive di crescita percepite dai nuovi assunti, oltre alla debolezza dei processi di integrazione.

Le operazioni di Merger & Acquisition costituiscono un caso particolare di dispersione di competenze critiche.

Queste operazioni vengono poste in essere non solo per acquisire quote di mercato, marchi, tecnologie, ma anche competenze da trasferire nei business di tradizionale presenza o a supporto delle strategie di diversificazione.

Questo aspetto spesso rimane in ombra nell'attività di "*due diligence*" pre-acquisizione, ma anche nei processi di integrazione post-acquisizione. Le sinergie sulle competenze, oltre che sugli altri asset, rappresentano una leva critica per la redditività complessiva della nuova Entità Organizzativa. Dall'annuncio dell'acquisizione al completamento della sua integrazione si possono perdere i dirigenti migliori se queste fasi non vengono gestite con un focus particolare sugli impatti che queste operazioni possono avere sulle competenze critiche. Le dichiarazioni di rassicurazione sul mantenimento dei dirigenti delle imprese acquisite, formulate in occasione dell'annuncio dell'acquisizione, non sono spesso sufficienti a frenare l'emorragia di dirigenti di più elevata qualificazione professionale.

Durante i periodi di crisi le imprese normalmente tendono a ridurre le attività di recruiting, sia per ragioni di contenimento dei costi, sia per concentrare l'attenzione sui problemi di riqualificazione dei business. Al contrario le imprese con una più solida situazione finanziaria, negli stessi periodi, preparano piani strategici di sviluppo per la crescita dopo la crisi, selezionando soggetti portatori di competenze e capacità di cui la crisi ha evidenziato le carenze, senza rinunciare alla ristrutturazione del proprio *stock* di risorse.

Le fasi critiche della selezione sono rappresentate dalla scelta del "team" e dal processo di valutazione.

Nelle "*best practices*" raccomandate in alcune recenti ricerche, i criteri con cui si sceglie il team di selezione riguardano:

- le competenze specifiche nei processi di valutazione (normalmente collocate nell'ambito della funzione *Human Resource Management* o nelle strutture esterne di *executive search*);
- le competenze specifiche richieste nell'incarico da ricoprire (normalmente possedute dal dirigente preposto alla supervisione dello stesso incarico);
- le competenze connesse alle capacità distintive dell'impresa e alle attitudini inerenti il potenziale di sviluppo del candidato (spesso attribuite al capo di secondo livello della posizione vacante).

Il coinvolgimento dei dirigenti di primo e secondo livello esprime anche l'assunzione di responsabilità circa la decisione finale sulla scelta del candidato.

La valutazione spesso si concentra sull'esperienza dei candidati, considerata nelle performance conseguite, ma anche nelle competenze, nei processi decisionali e nei comportamenti organizzativi sottostanti.

Più complesse appaiono le valutazioni inerenti gli elementi intangibili delle competenze dei candidati (il profilo motivazionale, la cultura organizzativa assimilata, le capacità concettuali complesse), per le quali il team di selezione deve possedere particolari sensibilità, oltre a strumenti e prassi analitiche consolidate.

### **2.2.2 Una reazione soprattutto di efficienza nei processi di formazione**

Nella grande impresa le politiche della formazione sono state caratterizzate da alcuni *trend* significativi, per certi aspetti comuni alle imprese dei grandi Paesi europei, che sono entrati nella "crisi" senza particolari mutamenti di rotta.

Il primo trend riguarda *l'orientamento alla centralizzazione delle politiche sulla formazione* e sullo sviluppo della dirigenza, mediante la costituzione in molti casi delle *"corporate universities"*, che hanno realizzato programmi di *"executive education"* e di *"corporate master"* destinati ai giovani talenti assunti o in fase di reclutamento, con il coinvolgimento progressivamente più intenso, anche nel ruolo di docenti, di dirigenti interni.

Il secondo trend riguarda la *formazione a supporto dell'implementazione delle strategie di business e di corporate* nelle imprese a maggiore complessità strategica (imprese multi business, Gruppi di imprese) i cui vantaggi competitivi derivano anche dallo sfruttamento delle connessioni tra le diverse famiglie di business, attraverso la condivisione di attività a forte potenziale di generazione di valore e la condivisione o trasferimento di competenze di valore.

Un processo quest'ultimo che può generare nuove competenze, rafforzare la cultura aziendale (o di Gruppo), l'attivazione motivazionale, il senso di identità e di appartenenza.

Un altro trend è rappresentato dalla *formazione a supporto della strategia di internazionalizzazione*. Le imprese (o i Gruppi), la cui presenza è articolata in molti Paesi, non possono esaurire il trasferimento di competenze tramite la formazione realizzata in modo centralizzato perché raramente le imprese dispongono - anche con ricorso a università o Business School nazionali - di tutte le competenze necessarie per sostenere i vantaggi competitivi di settori diversi in una molteplicità di Paesi. In tali condizioni si è reso necessario la costruzione di *network di conoscenze* interni (tra le articolazioni dell'impresa) ed esterni (tra l'impresa, le università e le Business School dei diversi Paesi in cui l'impresa opera), anche collegando i network internazionali delle Business School di riferimento o quelli delle società controllate all'estero.

Queste soluzioni sembrano un percorso obbligato per accedere velocemente a nuove competenze di valore, soprattutto se consideriamo che la competizione spesso si svol-



ge tra sistemi di coalizioni, piuttosto che tra singole imprese; coalizioni nelle quali sono comprese anche le istituzioni formative.

L'ultima tendenza, in realtà ancora poco consolidata, è rappresentata dalla *formazione per la diffusione della cultura, degli standard e delle procedure di compliance*.

Questo tipo di formazione non è stato indotto dalla crisi, anche se la crisi ne ha accelerato e indirizzato lo sviluppo. Nei Gruppi internazionali questo tipo di formazione tende a comprendere anche la *compliance* alle leggi e alle norme regolatorie locali.

Queste sono le tendenze che hanno vissuto gran parte delle grandi imprese dell'Unione Europea.

Rimane da fare qualche riflessione sull'impatto della crisi sulla formazione aziendale e sulle politiche formative che si profilano oltre la crisi.

La crisi finanziaria ha avuto generalmente impatti significativi sugli investimenti in formazione manageriale, anche se i comportamenti delle imprese sono differenziati in relazione a diversi fattori, come le previsioni dei risultati economici, la dimensione e la complessità dell'impresa, le forme di crisi che hanno investito la singola impresa (da domanda o di competitività).

Le imprese che hanno sperimentato una crisi da domanda con una contrazione del cash flow, in presenza di una elevata leva finanziaria, hanno accolto i richiami al "saving" e all'efficienza.

Le imprese invece che hanno sperimentato la crisi da competitività hanno scelto generalmente di riorientare l'investimento in formazione in forme maggiormente legate allo sviluppo o alla trasformazione dei business.

Non sono rare le imprese che sono state toccate solo marginalmente dalla crisi, in particolare le grandi imprese operanti in business anticiclici, internazionalizzate e tecnologicamente dotate. Queste imprese hanno riformulato nuovi piani strategici di sviluppo, acquisendo in essi anche i rischi connessi al prolungamento della crisi.

In tutti i casi si è diffuso un approccio orientato alla massima efficienza, con programmi ridotti e più focalizzati nei contenuti, ma anche nei partecipanti.

È cresciuto soprattutto nei grandi gruppi l'impiego della formazione a distanza o di modalità miste "*aula e-learning*", il ricorso a programmi di formazione finanziabili, con la contrazione del ricorso alle istituzioni formative.

## 2.3 Un mutamento degli indirizzi in tema di incentivi<sup>3</sup>

I meccanismi di incentivazione, fondati sulla retribuzione variabile, sono stati sviluppati per risolvere i problemi di agenzia, ovvero la divaricazione degli interessi dei manager da quelli degli azionisti.

In verità, i meccanismi di incentivazione svolgono anche le fondamentali funzioni di sostenere la performance di creazione del valore dell'impresa, di attrarre i migliori dirigenti e di fidelizzare quelli in carica. In sostanza, ai sistemi retributivi vengono attribuite valenze competitive sia nei mercati del lavoro dei manager sia in quelli dei prodotti e servizi.

I pacchetti di retribuzione più diffusi sono costituiti dalla retribuzione fissa (annuale lorda - RAL) e da quella variabile. La prima viene definita in relazione all'ampiezza della responsabilità e alla complessità dell'incarico, in confronto con il mercato di riferimento. La retribuzione complessiva (fissa e variabile) deve essere competitiva nel mercato del lavoro e di sostegno alla competitività dell'impresa nei mercati dei prodotti-servizi.

La retribuzione variabile, ovvero la componente di rischio della retribuzione del manager, è costituita dai bonus legati ad obiettivi di performance predefiniti e a loro volta collegati con indicatori di creazione di valore. I bonus possono essere anche legati più semplicemente agli utili conseguiti, per questa ragione vengono considerati incentivi di breve periodo.

L'altra componente della retribuzione variabile è costituita dagli incentivi di lungo periodo, basati sulle azioni, di cui le *stock option* e le forme sostitutive sono le soluzioni più popolari.

Le *stock option* sono nate negli USA per creare un legame diretto fra la retribuzione dei manager e il valore complessivo creato per gli azionisti (*Total Shareholder Return* - TSR). Successivamente, si sono diffuse in Europa e in Italia, anche a seguito dell'introduzione nel 1999 di sostanziali benefici contributivi e fiscali connessi all'esercizio delle opzioni, benefici recentemente sterilizzati.

Una recente indagine (2009) su *"Top executive compensation in Europe"* condotta da Hay Group, nell'ambito dell'osservatorio *Compensation della Luiss Business School*, ha censito le condizioni retributive di oltre 1.200 executive provenienti da 228 imprese europee quotate incluse nella lista Financial Time 500, operanti in 18 Paesi, con una capitalizzazione di borsa tra i 9 e i 141 miliardi di Euro.

Complessivamente la componente "a rischio" (a breve e a lungo termine) rappresenta i due terzi della remunerazione totale (Tav. 1).

La Tavola 2 evidenzia il valore degli incentivi a breve termine (bonus) erogati in percentuale sulla retribuzione fissa (RAL) e la loro diffusione per alcuni significativi incarichi nello stesso campione di imprese europee. Dai dati si osserva che, in termini

3. Cfr. *"Il Merito e il Management dell'Impresa - Il Sistema di Incentivi e Altre Forme di Riconoscimento del Merito nelle Imprese"* - Ricerca LUISS Business School e Associazione Management Club (a cura di), Franco Fontana e Paolo Boccadelli.

mediani, i bonus erogati ai profili apicali superano la retribuzione fissa. Inoltre, rilevanti livelli di bonus si hanno anche per gli altri profili manageriali seppur di minor valore percentuale. Inoltre, si rileva un'alta percentuale di diffusione dei bonus per tutti i profili manageriali considerati.

La Tavola 3 ben evidenzia per i CEO l'incidenza degli incentivi a lungo termine in percentuale sulla retribuzione fissa, classificata per dimensione d'impresa e per Paese. Interessante, in questo caso, la situazione italiana dove i CEO dei grandi Gruppi (fatturato superiore ai 50 miliardi di Euro) percepiscono compensi a lungo termine (da stock option e forme sostitutive) superiori alla media europea. Mentre negli USA tali valori sono i più alti rispetto agli altri Paesi.

Altre interessanti informazioni emergono dalla Tavola 4, che presenta le principali tipologie di incentivi a lungo termine nel campione di imprese. Oltre alla ben nota differenza tra le prassi europee e quelle statunitensi, si osserva per l'Italia una rilevante diffusione dei *"piani cash"*, forse dovuta alla propensione degli azionisti di controllo a non vedersi diluita la partecipazione, anche se questo fenomeno è generalmente di modeste dimensioni.

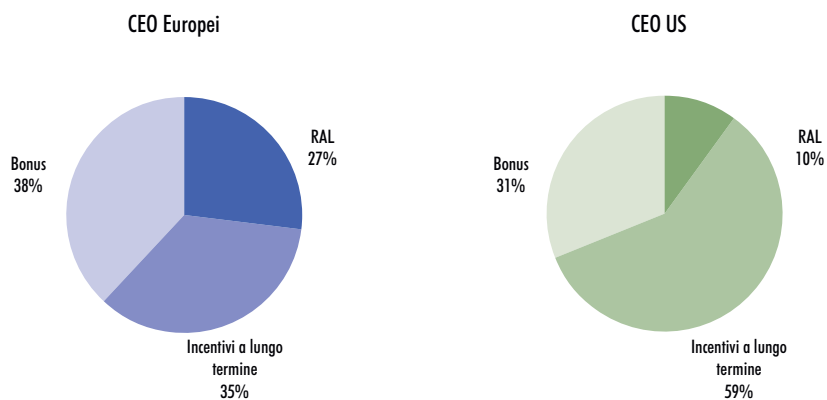
Questa indagine, tra l'altro, mostra una delle cause più diffuse delle distorsioni degli incentivi: l'eccessiva pressione della retribuzione variabile. Un fenomeno quello delle distorsioni, da tempo evidenziato dall'analisi economica, e organicamente trattato da Marco Onado, con riferimento all'industria finanziaria, nel suo scritto in questo rapporto. Quando la pressione degli incentivi supera una certa soglia il comportamento opportunistico dei manager (*"agenti"*, nella teoria dell'agenzia) può condurre alla crescita di ricavi e di margini, che sono alla base degli incentivi, con l'accumulazione progressiva dei rischi.

Gli indicatori economico-finanziari utilizzati nei sistemi di incentivazione per obiettivi, ma anche nei programmi di stock option tra le condizioni per l'esercizio delle opzioni, si fondano su misurazioni contabili che non sempre rilevano compiutamente il processo di creazione del valore.

L'utilizzazione del principio contabile del *mark-to-market (fair value)*, cioè la valutazione degli asset a prezzi di mercato, può innalzare i profitti nel breve periodo senza, tuttavia, che questi diventino definitivi. Si forma, dunque, uno sfasamento temporale tra l'erogazione degli incentivi e il periodo in cui si manifestano gli effetti dei rischi e la realizzazione del valore degli asset. Non sorprendono, perciò, i casi di manager che hanno incassato enormi guadagni dai bonus e dall'esercizio di opzioni in prossimità dell'inizio della crisi finanziaria.

Lo spread del roe sul costo del capitale di rischio è uno dei più diffusi indicatori del processo di creazione del valore. La *miopia* di questo indicatore nei confronti delle performance di lungo periodo è nota, così come lo sono gli effetti della sua massimizzazione attraverso la leva finanziaria. Non sorprendono, perciò, né i tentativi di regolazione dei sistemi di retribuzione, né le resistenze dei manager a tali tentativi, salvo i casi di quei manager che hanno rinunciato ai loro bonus già maturati nei primi anni della crisi.

**Tavola 1 - Composizione della retribuzione totale dei Top Executive**



Fonte: Ricerca Hay "Top Executive Compensation in Europe"

**Tavola 2 - Livello dei bonus per l'alta direzione in Europa**

Valore percentuale dei bonus erogati in percentuale dei compensi fissi		
Posizione	Mediana	% di riceventi
Chief Executive Officer Chairman & Chief Executive	115%	96
Chief Operating Officer	80%	97
Division Head	75%	97
Chief Financial Officer	95%	98
Human Resources Director	75%	91

Fonte: Ricerca Hay "Top Executive Compensation in Europe"

**Tavola 3 - Valore degli incentivi a lungo termine**

Valore degli incentivi a lungo termine in percentuale dei compensi fissi			
	Primi riporti CEO gruppi medi	Primi riporti CEO grandi gruppi	CEO grandi gruppi (1)
<b>Europe</b>	<b>50</b>	<b>85</b>	<b>120</b>
France	150	210	235
Germany	-	70	105
<b>Italy</b>	<b>45</b>	<b>70</b>	<b>165</b>
Netherlands	-	65	75
Switzerland	135	115	315
UK	100	100	140
<b>USA</b>	<b>135</b>	<b>175</b>	<b>400</b>

(1) Più di 50 md di Euro di fatturato.

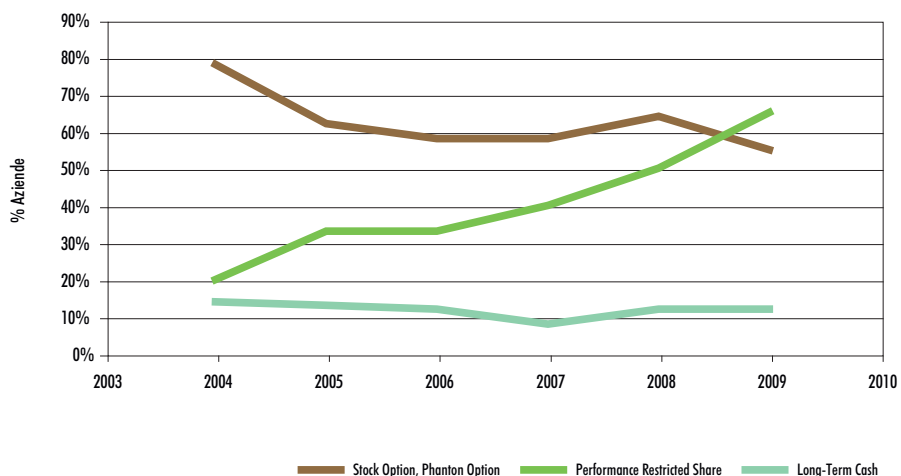
Fonte: Ricerca Hay "Top Executive Compensation in Europe"

**Tavola 4 - Diffusione dei Piani a Lungo Termine**

Percentuale di aziende che offrono un particolare tipo di piano			
	Stock option plan	Phantom option plan	Performance share plan
<b>Europe</b>	<b>58</b>	<b>6</b>	<b>40</b>
France	96	-	28
Germany	19	31	15
Ireland	86	-	71
Italy	78	-	44
Netherlands	50	-	75
Sweden	38	8	15
Switzerland	36	9	45
UK	31	2	90
USA	74	6	40

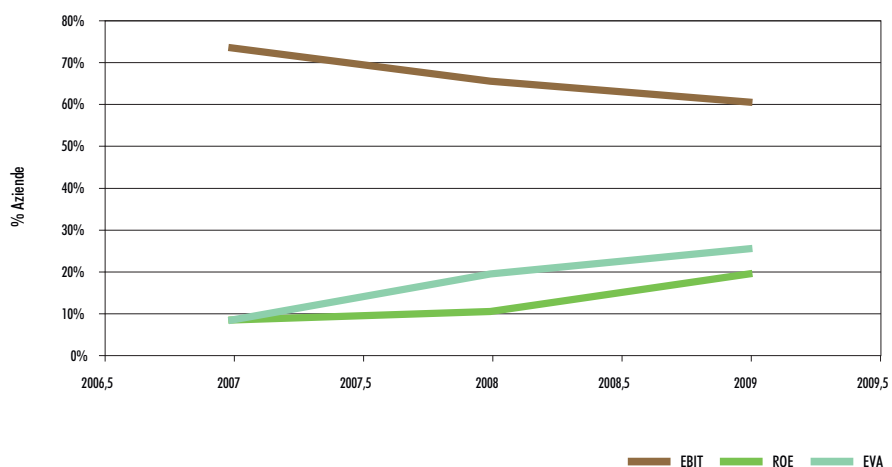
Fonte: Ricerca Hay "Top Executive Compensation in Europe"

**Tavola 5 - Dinamiche dell'Executive Compensation. Incentivi di lungo termine. Tassi di utilizzo degli ILT in Europa**



Fonte: Ricerca Hay Group

**Tavola 6 - Dinamiche dell'Executive Compensation. Indicatori di Performance. Percentuale di utilizzo degli indicatori in Europa**



Fonte: Ricerca Hay Group

La crisi finanziaria globale ha sollecitato l'attenzione degli organismi internazionali preposti alla formulazione delle misure di coordinamento e di riforma del sistema finanziario internazionale. Nell'ambito di tali misure e in occasione delle riunioni del G20 sono stati formulati principi e raccomandazioni per la definizione delle politiche retributive, con riguardo all'industria finanziaria. In particolare, il *Financial Stability Forum* (FSF) del 2 aprile 2009 ha emesso il documento "*FSF Principles for Sound Compensation Practices*". Nell'ambito del G20 del settembre 2009 di Pittsburgh, il FSB ha emesso il documento "*FSB Principles for Sound Compensation Practices - Implementation Standards*" del 25 settembre.

Il CEBS (*Committee of European Banking Supervisors*), dopo la raccomandazione della Commissione Europea 2004/913/CE, ha pubblicato il 20 aprile 2009 delle linee guida per la determinazione della politica retributiva per banche e autorità di vigilanza (*High-Level Principles for Remuneration Policies*). La Commissione Europea, con la raccomandazione del 30 aprile 2009, ha definito nuovi orientamenti sulla struttura e sul livello delle remunerazioni degli amministratori delle società quotate (2009/385/CE).

In Italia la Banca d'Italia, nell'ambito delle "*Disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario*" del marzo 2008, ha formulato alcuni principi e linee guida applicative in tema di "*Meccanismi di remunerazione e incentivazione*". L'argomento è stato ripreso nella nota di chiarimento del 19.02.2009 e nella nota del 28.10.2009 indirizzata ai gruppi bancari rilevanti, per i quali è stato previsto l'obbligo di una verifica della coerenza delle proprie politiche e prassi di remunerazione con i criteri e gli standard a loro applicabili (FSB, 25 settembre 2009).

L'ISVAP, richiamando le raccomandazioni della Commissione Europea (2009/385/CE) del 30 aprile, ha emesso un regolamento relativo alle politiche di remunerazione nelle imprese di assicurazione.

Infine, nel gennaio 2010 il Senato, durante la discussione della legge comunitaria 2009, ha approvato un emendamento che prevede un limite massimo ai compensi dei manager ai vertici delle società quotate ancorato alla retribuzione dei parlamentari (250 mila Euro annui). Ovviamente il provvedimento è stato accolto con freddezza e considerato inopportuno perché contrario alle dinamiche di mercato delle società quotate. Come previsto, la Commissione Finanza della Camera, nella seduta del 24 febbraio, ha cancellato il comma in base al quale "il trattamento economico complessivo dei manager apicali degli istituti di credito e delle società quotate non poteva superare il trattamento annuo lordo dei parlamentari" e quello secondo cui le stock option andavano escluse da *emolumenti e indennità*. Le imprese, comprese quelle operanti nel settore finanziario, stanno adeguando progressivamente le loro politiche retributive sia alle esigenze competitive delle loro business unit, sia alle raccomandazioni sopra richiamate.

Particolare attenzione viene posta sulla componente variabile della retribuzione (bonus), che tanto ha fatto discutere sia nell'ambito delle imprese, sia nelle autorità di vigilanza. Alcuni criteri oggi risultano condivisi, anche se per alcuni di essi si profilano difficoltà di applicazione.

La retribuzione variabile (bonus), tradizionalmente considerata di breve periodo, viene parametrata su indicatori pluriennali di misurazione delle performance, che devono riflettere la profittabilità nel tempo ed essere (per le banche) opportunamente corretti per tener conto dei rischi prospettici.

In tal senso è apparso condiviso il criterio del differimento del *pay-out* nell'orizzonte temporale di tre anni per una parte della retribuzione variabile, al fine di consentire di erogare i compensi solo dopo una verifica nel medio periodo dei risultati conseguiti, considerando anche la manifestazione degli effetti dei rischi assunti.

La retribuzione variabile, inoltre, deve rispettare il criterio di simmetria rispetto ai risultati effettivamente conseguiti dall'impresa, fino a ridursi significativamente o azzerarsi in caso di performance inferiore alle previsioni o negative, tenendo conto ovviamente delle performance delle singole business unit di appartenenza e di quelle individuali. Nel caso delle banche, l'ammontare complessivo delle retribuzioni variabili non deve limitare la capacità di mantenere o conseguire un livello di patrimonializzazione adeguato a fronteggiare i rischi assunti. Non viene perciò previsto un tetto alla retribuzione variabile, anche se vengono posti una serie di vincoli fortemente condizionanti.

I tradizionali sistemi di incentivazione per obiettivi vengono riformulati allungando l'orizzonte temporale di riferimento, considerando però che l'eccesso di vincoli soprattutto per i manager intermedi tendono ad erodere la capacità incentivante (motivazionale) di queste forme di retribuzione.

Per i piani di incentivazione a lungo termine fondati su strumenti finanziari (stock option e forme sostitutive) viene condiviso il criterio della dilatazione del periodo di "vesting", ovvero del periodo oltre il quale possono essere esercitate le opzioni a decorrere dalla data di assegnazioni, periodo che dovrebbe superare i tre anni.

Sotto osservazione sono finite anche le pattuizioni contrattuali di una indennità in caso di risoluzione anticipata del rapporto non per colpa del manager apicale. Queste indennità di grande rilevanza sono state spesso estese anche ai casi di mancato rinnovo dell'incarico alla scadenza naturale del mandato. La tendenza sembra essere quella della riduzione del livello di indennità e delle condizioni di erogazione.

La definizione e l'applicazione del sistema di remunerazione dei manager apicali è sottoposto ad una serie di misure di governance con riferimento sia all'estensione della retribuzione variabile e alla modalità di erogazione dei compensi, sia alle competenze degli organi societari e all'informativa all'assemblea.

I compensi basati su strumenti azionari (stock option) e i bonus legati ai risultati economici sono preclusi ai componenti degli organi di controllo e ai componenti non esecutivi del consiglio di amministrazione.

Con riferimento ai responsabili del controllo interno e al dirigente preposto alla redazione dei documenti societari, per evitare potenziali situazioni di conflitto di interessi, viene raccomandato di evitare l'assegnazione di bonus e di definire particolari cautele per i compensi basati su strumenti azionari.

La definizione del sistema di remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche e dei manager apicali spetta all'organo di supervisione strategica, sulla base



delle determinazioni del comitato delle remunerazioni, costituito a maggioranza da amministratori indipendenti.

L'assemblea ordinaria degli azionisti, stabilisce i compensi degli organi dalla stessa nominati, approva le politiche di remunerazione e i piani di stock option.

All'assemblea deve essere assicurata un'adeguata informativa sull'attuazione delle politiche di remunerazione, con particolare riguardo ai compensi erogati agli amministratori e alle figure apicali, nelle relazioni del consiglio di amministrazione e dell'organo di controllo al bilancio d'esercizio.

Nonostante nelle società quotate sia da tempo consolidato un sistema di *corporate governance* sulle remunerazioni, nel corso della crisi si è notato un generale richiamo ad una migliore funzionalità.

Il sistema delle remunerazioni dei manager nelle società quotate e in quelle finanziarie è pervaso da raccomandazioni e tentativi di imposizione di regole volte ad evitarne gli eccessi.

Nel contempo, non sono rare riflessioni sul come assicurare la funzione competitiva dei sistemi di incentivazione, e in particolare, quella di sostegno alla performance dell'impresa e alla fidelizzazione dei manager apicali cui è affidato il percorso di superamento delle condizioni di crisi.

## 2.4 La reattività da parte delle strutture dell'alta formazione in Europa

L'offerta formativa, almeno nel nostro Paese, si presenta frammentata, eterogenea e focalizzata su mercati di nicchia. Pertanto, le nostre considerazioni riguarderanno prevalentemente i sistemi formativi istituzionali, ed in particolare le Business School.

Nell'ultimo decennio prima della crisi, l'offerta formativa si è adattata progressivamente all'andamento della domanda in una prospettiva di continuità, secondo una logica di fornitura di servizi, limitandosi a codificare e trasferire in altri contesti prassi esistenti ritenute di successo.

Tuttavia, i fenomeni di innovazione dell'offerta formativa non sono rari, sia nei contenuti, sia nelle metodologie didattiche, con alcuni eccessi come quello di stupire a tutti i costi, proponendo l'ultima tecnologia didattica disponibile.

Nell'offerta formativa "*a catalogo*", a fianco ai tradizionali MBA con modalità *full*, sono emersi gli Executive MBA, *part-time*, che hanno generato programmi analoghi su misura per specifiche imprese (*Corporate Executive MBA*). Nelle Business School europee esaminate sono apparsi i *Management Acceleration Programme (MAP)* destinati agli executive con almeno cinque anni di esperienza.

L'internazionalizzazione del mercato del lavoro, riferito alle competenze manageriali ha coinvolto anche i sistemi formativi.

Questo fenomeno ha aperto, nell'ambito delle Business School europee, ma anche negli atenei, una approfondita riflessione tuttora in corso, per delineare percorsi sostenibili di internazionalizzazione, con riferimento ai target di clienti, ai contenuti dei programmi, alle tecnologie formative, alla qualità della docenza.

Su queste scelte strategiche le Business School trovano dei limiti di competenze analoghi a quelli delle imprese. Non possono, infatti, avere uno stock di competenze aggiornato in tutti i campi in cui la propria *mission* consente loro operare.

Per indirizzare l'offerta formativa verso le esigenze delle imprese internazionali domestiche nei Paesi in cui operano, o quelle delle multinazionali nel nostro Paese, le Business School hanno scelto di entrare nei "*network di conoscenze*", tramite accordi con altre Business School o atenei nei Paesi di operatività delle imprese internazionali. Un percorso obbligato, questo, anche per supportare attraverso la formazione le imprese domestiche nel loro percorso di internazionalizzazione.

Le alleanze strategiche consentono alle Business School di mantenere la necessaria flessibilità, allargando contestualmente i limiti del confine efficiente nello sviluppo di nuove competenze. Occorre, ovviamente, che le Business School sviluppino le competenze di rete per operare efficacemente nei network relazionali.

Un altro fenomeno recente che ha coinvolto le Business School europee riguarda la localizzazione di sedi nei mercati emergenti a forte sviluppo (Singapore, India, Cina, America Latina, Medio Oriente), seguendo l'analogo fenomeno delle imprese nel loro processo di espansione all'estero.

L'impatto più immediato della crisi è rappresentato dalla contrazione dei ricavi del segmento *executive* a catalogo e su commessa, che le Business School hanno fronteg-

giato con la diversificazione in nuove aree di mercato (del settore pubblico, del no profit, e internazionale), in virtù delle competenze accumulate e mediante la ricerca di sinergie tra le business unit consolidate.

L'impatto negativo si è manifestato anche sui margini sia per la maggiore spesa nella promozione del segmento a catalogo, sia per l'orientamento al *saving* da parte delle imprese e delle altre Organizzazioni committenti.

Il fenomeno della contrazione dei risultati economici ha riguardato non solo il nostro Paese, ma anche le Business School di alcuni Paesi europei verso le quali è stata condotta la nostra indagine.

Le Business School e le altre strutture che costituiscono l'offerta formativa, stanno perciò accogliendo il cambiamento di prospettiva delle imprese nei confronti delle politiche di sviluppo delle proprie competenze distintive. Quest'attenzione si è manifestata proponendo programmi per le imprese più essenziali, meno costosi e maggiormente focalizzati sull'implementazione delle strategie. Gran parte delle Business School, quindi, sta riesaminando le basi del proprio orientamento strategico, con un maggiore e diverso impegno nella progettazione formativa, secondo una prospettiva strategica contestualizzata, e con il superamento della logica di fornitura di servizi formativi a favore di una prospettiva di *partnership* con imprese clienti.

Riproporre, anche se in modo contestualizzato, percorsi formativi variamente focalizzati, senza entrare nelle ragioni specifiche dei nuovi modelli di sviluppo strategico dell'impresa cliente, può ottenere il risultato di una buona accoglienza da parte dei partecipanti, senza, tuttavia, fornire un reale contributo alla creazione di valore per l'impresa.

In tal senso, molte delle Business School, comprese quelle da noi intervistate, hanno avviato o intensificato programmi di ricerca sull'impresa, per continuare ad innovare nei contenuti e nelle modalità della progettazione formativa, e per disporre di efficaci chiavi di lettura delle specificità strategiche delle singole imprese.

Non sono rare le Business School che sono entrate nel mercato internazionale della "*business education*", non solo nelle forme competitive, ma anche con alleanze strategiche con altre Business School, per la realizzazione di progetti formativi congiunti, effettuati in parte nei Paesi di appartenenza dei partner e destinati ai mercati internazionali.

Queste alleanze sono focalizzate non solo sulla condivisione di competenze, ma anche sulla condivisione dei mercati di riferimento. Un'alleanza di questo tipo è in atto tra due delle Business School oggetto della nostra indagine.

Infine, alcune Business School hanno raccolto il richiamo all'*etica*, non soltanto nella loro Organizzazione, ma anche come obiettivo dei loro programmi, ovvero come risposta alle esigenze di comportamenti etici nelle imprese, emerse con insistenza durante la crisi finanziaria. La reputazione e la fiducia sono il fondamento di legami stabili con le imprese clienti, che si basano su una cultura organizzativa visibile nella quale l'etica si colloca quale elemento fondante.

## Bibliografia

- A.M.C. (2009) (a cura di), *Terzo Rapporto Classe Dirigente 2009*, LUISS University Press, Roma.
- Aa.Vv. (2009), *The crisis: A New Era in Management*, The McKinsey Quarterly, n. 1.
- Aa.Vv. (2010), *Strategy and Leadership in Turbulent Times*, The McKinsey Quarterly, n. 1.
- Aa.Vv. (2009), *Oltre la Crisi: Gestire l'Impresa in un Mondo Nuovo*, Harvard Business Review Italia, n. 9, Settembre.
- Asfor (2009) (a cura di), *Investire in Capitale Umano per il Futuro*, Atti del Convegno Asfor, LUISS Business School, Roma giugno.
- Ariely D. (2009), *The End of Rational Economics*, Harvard Business Review, July-August.
- Banca d'Italia (2008) (a cura di), *Disposizioni di Vigilanza in materia di organizzazione e governo societario*, Banca d'Italia, Roma.
- Banca d'Italia (2009) (a cura di), *Nota di chiarimenti in materia di organizzazione e governo societario delle banche*, Banca d'Italia, Roma.
- Barca F. (1994), *Tra Impresa e Famiglia*, Laterza, Roma-Bari.
- Bebchuck L. (1999), *Why financial Pay Shouldn't be Left to the Market*, "Project Syndacat", August.
- Becker I.S., Gerek W.M. (2009), *Understanding Executive Compensation: A Practical Guide for Decision Makers*, Hay Group, WorldatWork Press, Scottsdale & Washington D.C.
- Belussi F., Porcellato D. (2009), *Knowledge Networks in Science: Is the Management of Science a Spaceless Phenomenon?*, Sinergie, Quaderno n. 15, Dicembre.
- Bernstein P.L. (2009), *The Moral Hazard Economy*, Harvard Business Review, July-August.
- CEBS (2009), *High-level principal for remuneration policies*, 20 Aprile.
- CEBS (2009), *Guidelines on Operational Risk Mitigation Techniques*, 22 Dicembre.
- Celli P.L. (2010), *I Meccanismi di Riconoscimento del Merito: dai Mercati ai Sistemi di Incentivazione*, in Fontana F., Lorenzoni G. (a cura di), Atti del Convegno "Competenze, Performance e Criteri di Riconoscimento del Merito oltre la Crisi", LUISS University Press, Roma.
- Coleman W. (2009), *Apocalypse Now? Market Systems Survive Their Inevitable Crises*, Policy, n. 1.
- Colombini F. (2009), *Crisi Finanziaria: Origini, Riflessi e Prospettive*, Rivista Bancaria, n. 1-2.
- Conti V. (2008), *Sistemi di Remunerazione, Incentivi e Corporate Governance: Alcune Riflessioni sulla Recente Crisi*, relazione convegno "La remunerazione degli amministratori nelle società quotate", Università degli Studi Federico II, Napoli, 15 dicembre.
- Coruchy M., Galai D. (2008), *Ex-ante and Ex-post Aspects of RAROC*, Working Paper.
- Cutillo G. (2007), *Executive Remuneration and Long Term Incentives, le dinamiche determinate dalle novità strategiche e normative*, Hay Group, Relazione presentata a Roma, Palazzo Altieri, 15 Maggio.

- Demsetz H. (1995), *Management Compensation and Tournament Theory. The Economics of the Business Firm*, Cambridge Univ. Press, Cambridge.
- Dierickx I., Cool K. (1989), *Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage*, Management science, Vol. 35, n. 12, December.
- Flatters P., Willmot M. (2009), *Understanding the Post-Recession Consumer*, Harvard Business Review, July-August.
- Fernandez P. (2002), *A Definition of Shareholder Value Creation*, Research Paper n. 448, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona and Madrid.
- Fernandez P. (2002), *EVA and Cash Value Added do not Measure Shareholder Value Creation*, Research Paper n. 453, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona and Madrid.
- Fernández-Aráoz C., Groysberg B., and Nohria N. (2009), *The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad*, Harvard Business Review, May.
- Ferguson D. (2009), *The Descent of Finance*, Harvard Business Review, July-August 2009.
- Kurmar Nirmalya, *How Emerging Giants Are Rewriting the Rules of M&A*, Harvard Business Review, May.
- Financial Stability Board, *Principles for Sound Competition Practices. Implementation Standards*, 28 September 2009 [www.financialstabilityboard.org](http://www.financialstabilityboard.org)
- Financial Stability Board, *Improving Financial Regulation*, Report of the FSB to G20, Leards, September 2009.
- Fondirigenti (a cura di) (2005), *Le competenze per lo sviluppo*, Report 2007, Rubbettino, Roma.
- Fontana F., Bozzi S. (2008), *Il ruolo delle stock options e degli altri strumenti a base azionaria*, LUISS University Press, Roma.
- Gomez-Mejal L.R., Wiserman R.M. (1997), *Reframing Executive Compensation: an Assessment and Outlook*. Journal of Management, 23 (3).
- Guidolin M. (2009), *An evolutionary perspective on Network and Innovation*, Sinergie, Quaderno n. 15, Dicembre.
- Haygroup (2009), *La Remunerazione dei Consigli di Amministrazione delle società FTSE MIB*. Ricerca, LUISS Business School e Confindustria, Luglio.
- Haygroup (2009), *Top Executive Compensation in Europe 2009*, 1. General Report.
- Haygroup (2009), *Osservatorio Executive Compensation e Corporate Governance*, Rapporto Annuale.
- Jensen M., Meckling W. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, 3.
- Lazzaretti L., Capone F. (2009), *Creative Industries in Italy Mapping Creative Local Systems*, Sinergie, Quaderno n. 15, Dicembre.
- Legrenzi P. (2008), *Le competenze Manageriali*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Messori M. (2010), *La Crisi Finanziaria: Dinamiche e Politiche Pubbliche di Intervento*, in Fontana F., Lorenzoni G. (a cura di), *Atti del Convegno "Competenze, Performance e Criteri di Riconoscimento del Merito oltre la Crisi"*, LUISS University Press, Roma.

- Messori M., *The Financial Crisis: Understanding it to Overcome it*, [www.assogestioni.it](http://www.assogestioni.it)
- Miggiani F. (2010), *Verso Nuove Configurazioni dei Sistemi di Incentivazione*, in Fontana F., Lorenzoni G. (a cura di), Atti del Convegno "Competenze, Performance e Criteri di Riconoscimento del Merito oltre la Crisi", LUISS University Press, Roma.
- Montgomery C.A. (2000) (a cura di), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer, Norwell, Mass.
- Milgrom P., Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, London.
- Nonaka H. (1994), *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, Organization Science, n. 1.
- Onado M. (2009), *I Nodi al Pettine: la Crisi Finanziaria e le Regole Non Scritte*, Laterza, Roma-Bari.
- Pisano G., Shitt W.C. (2009), *Restoring American Competitiveness*, Harvard Business Review, July-August.
- Pfeffer J. (2009), *Shareholder First? Not so Fast*, Harvard Business Review, July-August.
- Rajgopal S., Shevlin T. (2002), *Empirical Evidence on the Relation Between Stock Option Compensation and Risk Taking*, Journal of Accounting & Economics, 33 (2).
- Rappaport A. (1986), *Creating Shareholder Value*, Free Press, New York.
- Rapporto LUISS 2007, LUISS University Press - Il Sole 24 Ore.
- Reich R.B. (2009), *Government in Your Business*, Harvard Business Review, July-August.
- Rullani E. (2010), *Quali Risorse e Competenze Oltre la Crisi*, in Fontana F., Lorenzoni G. (a cura di), Atti del Convegno "Competenze, Performance e Criteri di Riconoscimento del Merito oltre la Crisi", LUISS University Press, Roma.
- Tripsas M., Gavetti G. (2000), *Capabilities, Cognition and Inertia: Evidence from Digital Imaging*, Strategic Management Journal, 21.
- Unicredit (2009), *Indagine sulle imprese Manifatturiere Italiane*, Ufficio Studi Unicredit, Milano.
- Winter S.G. (1987), *Knowledge and Competences as Strategic Asset*, in Teece D. (a cura di) *The Competitive Challenge: Strategies for Industries Innovation and Renewal*, Ballinger, Cambridge.
- Wiseman M. (1998), L.R. *A behavioural Agency Model of Managerial Risk Taking*. Academy of Management Review, 23 (1).

## i comportamenti e le responsabilità dell'alta amministrazione

di **Gian Candido De Martin\***

### 3.1 Un'Alta Amministrazione insensibile alla crisi?

L'amministrazione pubblica si trova oggi di fronte ad una serie di sfide urgenti e nuove - derivanti dalla globalizzazione, dalle tendenze al decentramento, dalle necessità di confrontarsi con l'economia, dell'approccio emergenziale a certi temi di pubblico interesse - che mettono anche in discussione il suo assetto tradizionale.

La crisi dei mercati finanziari ha fortemente danneggiato l'economia reale. Tanto il momento attuale, quanto le difficoltà preesistenti cui la crisi è andata ad aggiungersi, dovrebbero porre in modo incalzante una sfida alle autorità e alla classe dirigente pubbliche. È naturale, in frangenti del genere, che la politica svolga, se vuole e se sa, un ruolo di indirizzo. Ma all'alta dirigenza spetterebbe il compito di istruire e sostanzare le indicazioni della politica, anche proponendo diverse opzioni di intervento. Vista la severità della crisi, allora, i dirigenti pubblici (sebbene con differenze dipendenti ad esempio dai livelli di governo, dalla materia trattata dai loro uffici, e così via) avrebbero dovuto misurarsi con essa, fornendo le risposte che venivano loro richieste, anticipando le questioni, proponendo stimoli e ipotesi di soluzione ai decisori finali, a parte la predisposizione di interventi di tipo straordinario.

In effetti, però, se guardiamo alle trasformazioni che pure vi sono state nei sistemi amministrativi dei Paesi a economia avanzata, si rileva come tali modelli si siano sì riconfigurati, ma soprattutto per effetto dei cambiamenti legati da una parte ai processi di internazionalizzazione e dall'altro ai processi di decentramento (quando non di tendenza al federalismo) che hanno investito gli assetti politico-amministrativi dei prin-

\* Gian Candido De Martin è professore ordinario di Diritto Amministrativo presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università LUISS "Guido Carli", nonché Direttore del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bachelet" e dell'Osservatorio sulle riforme e l'alta formazione della pubblica amministrazione nella stessa Università.

Il capitolo prende ispirazione dalla ricerca Luiss su "Il ruolo del management pubblico nell'attuazione delle riforme amministrative: competenze, merito e offerta formativa", diretta da Gian Candido De Martin e coordinata da Vincenzo Antonelli, ed è stato redatto, in collaborazione, da Nadia Carboni (§ 3.2 e parte del § 3.1) e Antonio La Spina (§§ 3.3, 3.4 e parte del § 3.1).



cipali contesti democratici occidentali. Più che alle conseguenze della recente crisi dei mercati finanziari, che poco sembra aver inciso sulle modalità d'azione amministrativa<sup>1</sup>, il management pubblico è chiamato a rispondere a processi di ampio respiro riguardanti soprattutto la sfera delle relazioni tra le istituzioni dei diversi livelli territoriali. Si tratta di processi di lungo andare che hanno avuto inizio ormai più di venti anni fa, ma il cui impatto continua a farsi sentire ancora più in futuro in un sistema realmente *multi-level*. Pertanto, la ricerca di soluzioni organizzative e istituzionali e il conseguente adattamento da parte degli apparati pubblici sono tuttora in divenire.

D'altro canto, il verificarsi sempre più frequente di eventi eccezionali e imprevisti ha messo in luce una difficoltà generalizzata, seppure secondo gradi diversi, dei sistemi amministrativi contemporanei nel fronteggiare situazioni di crisi. Questa in parte dipende dalla novità e dalla gravità di detti eventi, ma in parte anche da "difetti di costruzione" intrinseci alle amministrazioni, che le rendono insufficientemente reattive. Si pensi a certe calamità naturali (come l'uragano che ha colpito New Orleans), agli attacchi del terrorismo internazionale, alla gestione dei conseguenti interventi militari, ai problemi dell'approvvigionamento energetico e ai rischi di black out, all'andamento della produzione e dei prezzi dei beni di prima necessità (come gli alimenti), ai flussi migratori, alle malattie infettive, alla circolazione e agli effetti delle nuove tecnologie, alla criminalità transnazionale, oltre ovviamente alla crisi dei mercati finanziari dovuta all'abuso di prodotti derivati. Fenomeni del genere, pur diversissimi tra loro, hanno qualcosa in comune: essi hanno luogo in una realtà di elevata e stretta interdipendenza *tra Paesi* così come *tra settori di policy*. Ad esempio, quello che fanno o non fanno certi Paesi in campo ambientale altera il clima a livello mondiale e rende più probabili e intensi certi tipi di catastrofe naturale. Ambedue effetti che travalicano i confini nazionali. Lo stesso vale per il controllo delle fonti energetiche, della produzione alimentare, dei flussi migratori, delle transazioni finanziarie, delle organizzazioni terroristiche e in genere criminali, e così via. Inoltre, settori di policy apparentemente distanti tra loro risultano

1. La ricognizione effettuata in questo Rapporto sulla Germania da Gian Enrico Rusconi sull'atteggiamento delle classi dirigenti nei confronti della recente crisi dei mercati finanziari non evidenzia una percezione della dirigenza pubblica come rilevante al riguardo, per quanto in questo paese vi sia stata tradizionalmente un'enfasi sul ruolo dei *Beamte*. Robert Leonardi e Raffaella Nanetti, per parte loro, hanno rimarcato come nel caso del Regno Unito l'*élite* amministrativa sia stata fatta oggetto di attenzione e di attacchi (anche da parte del ceto politico) volti a mettere in evidenza le elevate retribuzioni di alcuni dirigenti *top level* e in genere la quantità di denaro pubblico destinata alla dirigenza amministrativa. Si profila così una stagione di tagli, che colpirà anche il livello locale. Tuttavia, come riportano gli autori, l'*élite* amministrativa può ribattere che per fronteggiare la crisi non occorre soltanto risparmiare, ma soprattutto trovare nuove vie e nuovi strumenti di intervento. Se gli alti dirigenti hanno delle responsabilità nella crisi, da essi altresì ci si attende (anche da parte dell'opinione pubblica) un contributo alla sua risoluzione. Nella Francia analizzata da Marc Lazar emergono valutazioni nettamente negative della dirigenza da parte dei dipendenti nell'ambito della funzione pubblica. D'altro canto, nel complesso i cittadini francesi si dichiarano il più delle volte soddisfatti del rendimento dei servizi pubblici. hanno un'idea largamente positiva della pubblica amministrazione e ritengono il più delle volte inutile o dannoso l'obiettivo di Sarkozy di tagliare il numero dei funzionari pubblici. Le indagini qualitative evidenziano, peraltro, una certa antipatia verso gli altri funzionari delle amministrazioni centrali.



in concreto sempre più intrecciati. Ad esempio, nei rapporti tra Stati Uniti e Cina il fatto che il debito pubblico USA sia in larga parte in mani cinesi non può non condizionare pesantemente la politica estera o la politica ambientale.

Di fronte a tali emergenze e interdipendenze le burocrazie pubbliche, sia pure rinnovate, ma pur sempre concepite avendo di mira la gestione dei problemi dello Stato-nazione, si sono mostrate poco adeguate. In parte tale inadeguatezza può essere ricondotta alla "incapacità addestrata", che è appunto propria delle burocrazie (così come descritta da classici come Weber, Merton, Crozier), di gestire il cambiamento e adattarsi ad esso. Bisogna poi riconoscere che le recenti riforme di taglio manageriale, nel tentativo di modificare le competenze dei dirigenti e adattare alle nuove sfide del XXI secolo, non hanno ancora conseguito un pieno successo.

L'approccio statunitense prevede organismi burocratici federali largamente autonomi (come la Environmental Protection Agency, la Food and Drugs Administration, e così via), la cui guida viene affidata dal Presidente a cosiddetti "zar", specialisti della materia, di norma prelevati all'esterno. L'alta amministrazione, dunque, qui in alcuni casi assai salienti non è composta da burocrati, il che in linea teorica dovrebbe renderla più pronta nel misurarsi con il cambiamento, così come ad affrontare eventi imprevedibili. Per altro verso, proprio negli USA si sono verificate alcune delle emergenze di cui sopra (da certe calamità naturali a casi come quelli di Enron e Madoff, dalla gestione dell'intervento in Iraq alla recente crisi derivante dall'eccesso di prodotti finanziari "tossici"), che non solo non sono state previste, ma in certi casi sono state addirittura favorite dall'orientamento lassista che ha caratterizzato la presidenza di George W. Bush.

L'Unione Europea, dal canto suo, com'è noto a oggi non è strutturalmente capace di parlare con una sola voce. È dunque più al livello degli Stati membri che bisogna porre la questione della adeguatezza alle emergenze del nuovo millennio. E qui vale pienamente quanto si diceva prima: un'alta amministrazione creata per gestire lo Stato-nazione è per sua natura impreparata a misurarsi con interdipendenze globali. Peraltro, tra i Paesi europei vi sono differenze notevoli, cui torneremo tra poco.

Veniamo al caso italiano. Qui le conseguenze della crisi dei mercati finanziari originata negli USA sono state meno devastanti che altrove. È anche vero, però, che tale crisi è andata a incidere su un sistema produttivo che si trovava già in difficoltà, se non in declino, quindi bisognoso di essere ripensato per reggere la competizione globale. Tale ripensamento dovrebbe riguardare sia la grande industria del Nord, sia i distretti e le piccole imprese della "terza Italia", sia ovviamente alcune delle regioni meridionali, finora incapaci di generare uno sviluppo autonomo, sorrette da flussi di denaro pubblico peraltro via via decurtati.

A fronte di ciò, la dirigenza pubblica italiana così come siamo stati abituati a conoscerla, per ragioni anagrafiche, di formazione e di sistema di incentivi si è caratterizzata per un atteggiamento legalista, poco incline a valorizzare la capacità di ottenere risultati, essenzialmente attento alla legittimità formale degli atti e alle proprie prospettive di carriera. I rari esperimenti volti ad importare approcci diversi sono andati incontro al fallimento. D'altra parte, si sono spesso praticate anche soluzioni *ad hoc* di natura emer-

genziale. Se questa fosse ancora la condizione della nostra pubblica amministrazione, si potrebbe concludere che, ad una visione d'insieme, la dirigenza pubblica italiana va dipinta come insensibile alla crisi, per la stessa ragione per cui essa è refrattaria all'innovazione e più specificamente ad assumersi, per la parte che le compete, il ruolo di guida dei cambiamenti di cui il Paese ha bisogno.

Ma la dirigenza pubblica del 2010 non è la stessa degli anni Ottanta dello scorso secolo. Vede al proprio interno anche soggetti giovani, parte dei quali selezionati e formati attraverso i corsi-concorsi. Ha inoltre assorbito numerosi esterni. Vive in una lunga fase di transizione verso il federalismo, ove già adesso competenze cruciali riguardanti l'attività economica sono state traslate verso il basso, sia pure attraverso processi ancora poco chiari e incisivi. Si potrebbe quindi sperare in un dinamismo e in una sensibilità diversi da quelli che hanno caratterizzato i "vecchi" alti burocrati.

Tuttavia, come si dirà più avanti, la dirigenza pubblica italiana nel complesso non è del tutto insensibile alla crisi. Tuttavia, la sensibilità, quando la si riscontra, tende ad essere selettiva, reattiva, emergenziale, in definitiva insufficiente, e ciò anche in conseguenza di alcune delle riforme avutesi in materia di pubblica amministrazione.

### 3.2 Un processo lento di trasformazione in tutti i Paesi

Le politiche di riforma dell'amministrazione pubblica passano necessariamente per le dimensioni che più influenzano l'identità, il ruolo e le funzioni esercitate da coloro che dirigono gli apparati pubblici. Ne consegue che i sistemi di sviluppo della dirigenza (al cui interno confluiscono le politiche di formazione, selezione, reclutamento e sempre più di incentivazione) acquisiscono un ruolo determinante nel processo di adattamento e trasformazione della dirigenza alle mutevoli esigenze organizzative e ambientali. L'analisi su come stia evolvendo il management pubblico in alcuni Paesi occidentali può essere letta sulla base di tre dimensioni chiave: a) la formazione; b) il reclutamento e la selezione; c) l'incentivazione. La diversa configurazione di tali variabili produce distinti modelli, che la letteratura tende a ricondurre a tre grandi famiglie, caratterizzate da un differente *imprinting* storico-culturale: il "modello anglosassone" (che includerebbe casi come quelli del Regno Unito e degli Stati Uniti), il "modello europeo-continentale" (cui sarebbero da ascrivere, ad esempio, i casi francese e tedesco), e il "modello mediterraneo" (cui riportare in via esemplificativa i casi italiano e spagnolo). Tuttavia anche entro lo stesso idealtipo (ovvero al di là della comunanza di tradizione e stile dell'amministrazione pubblica) vi sono esperienze nazionali che presentano significative differenze.

*Formazione.* Nel campo della formazione, è possibile individuare nell'esperienza occidentale almeno tre tipi di modelli: il "modello ENA" (École National d'Administration<sup>2</sup>) basato sulla specializzazione funzionale; il "modello Oxbridge" (che prende il nome dalle università di Oxford e Cambridge)<sup>3</sup> di carattere generalista, orientato verso le discipline umanistiche piuttosto che giuridiche; e infine il modello statunitense improntato alla formazione di specialisti, tramite un tipo di apprendimento pragmatico (via case studies). Germania e Italia, poi, hanno un modello di formazione più o meno simile, laddove condividono un approccio fondato anzitutto sul sapere giuridico alla base della preparazione del futuro dirigente pubblico e non conoscono un passaggio formativo e selettivo post-laurea obbligatorio per tutti.

Le differenze fondamentali che intercorrono tra vari modelli sono imputabili alle tradizioni storiche (Stati Uniti e Gran Bretagna hanno vissuto l'assolutismo in misura assai contenuta, rispetto al modo in cui questo si è esplicitato nell'Europa continentale), ma anche al ruolo giocato dalla formazione. Nei Paesi di lingua inglese, così come in Francia (uno Stato che pure aveva tradizioni assolutiste, ma che sotto l'influsso dell'illumi-

2. Peraltro, tra le "grandi scuole" e grandi istituzioni francesi accanto all'ENA rileva senz'altro l'Istituto di studi politici di Parigi, noto come Sciences Po. Vanno ricordate, tra le altre, la Scuola normale superiore, la Scuola politecnica, le diverse scuole che operano nel campo delle scienze economiche, commerciali e manageriali.
3. Al sistema delle antiche università inglesi si sono aggiunte con il tempo diverse scuole di *public administration* e *public policy*, tra cui la *London School of Economics and Political Science*, che impartiscono invece una formazione più mirata sulle politiche pubbliche e sulla pubblica amministrazione.

nismo e del positivismo ha istituito le "grandi scuole" e istituzioni), si desidera che il dirigente pubblico sia formato per essere un *problem-solver*. Nei Paesi europeo-continentali (su questo punto la tradizione spagnola è più asburgica che mediterranea, mentre quella piemontese, e poi italiana, pur influenzata dalla Francia, non ne ha tuttavia recepito, se non da poco tempo e finora per lo più solo formalmente, il modello) si desidera invece più un generalista. Va però detto che si tratta di situazioni in movimento. La Germania, in particolare, che veniva in genere citata come un caso di amministrazione "monopolizzata dai giuristi" in effetti, ha visto, a partire dagli anni Ottanta, l'apertura dell'accesso anche ai laureati in economia, storia e scienze sociali.

Ciò che caratterizza Stati Uniti, Francia e Gran Bretagna rispetto ad esempio a Paesi come Italia, Germania e Spagna è la formazione della classe dirigente burocratica secondo abilità e competenze specificatamente orientate alla formulazione e all'implementazione delle politiche, piuttosto che alla mera interpretazione delle disposizioni normative (Vassallo, 1999).

Oltre al tipo di formazione universitaria richiesta, peraltro scissa di norma da raccordi con le esigenze specifiche della PA, un altro aspetto da tenere in considerazione riguarda le modalità attraverso le quali avvengono la selezione, formazione e socializzazione dei dirigenti (Saltari, 2009). Nel caso francese si è davanti ad un modello accentrato di formazione, basato sulle "grandi scuole" e sulle grandi istituzioni, che è stato seguito di recente anche in altri Paesi (come la Cina, l'India o l'Argentina). Sulla carta anche in Italia la Scuola superiore della pubblica amministrazione avrebbe dovuto richiamare l'ENA, e con alterne vicende ci si è talora avvicinati a un sistema accentrato. Altri Paesi, come quelli anglofoni e per certi versi ancor oggi l'Italia, invece, vedono un accesso e una formazione decentrati e diversificati (con riferimento ai livelli di governo, alle branche dell'amministrazione, alle modalità di reclutamento). Ciò anche laddove esistono istituzioni nazionali, come appunto la SSPA italiana o la Scuola superiore per le scienze dell'amministrazione di Speyer, che tuttavia non hanno il ruolo centrale di cui in Francia godono le grandi scuole e istituzioni.

Le politiche formative hanno poi subito alcuni cambiamenti significativi che hanno riguardato soprattutto i contenuti dei percorsi curriculari, i quali sono stati adattati alla crescente internazionalizzazione della figura del manager pubblico e alla necessità di sviluppare nuove competenze alla luce dei cambiamenti ambientali<sup>4</sup>. Di conseguenza, ci sono stati maggiori investimenti - seppure ancora in misura limitata - nella formazione e nel training (con la previsione di corsi obbligatori), l'aggiornamento dei programmi dei corsi (moduli sull'Unione Europea, la governance del territorio, il management pubblico)<sup>5</sup> e anche e

4. *"Potrei dire forse che la sfida è di tenersi collegati alla realtà che cambia. Il mondo continua a cambiare e bisogna tenersi molto aggiornati. Nel senso che una volta che uno entra nella pubblica amministrazione ha bisogno sempre di aggiornamenti forti e costanti"* (Leonardi, London School of Economics).

5. *"Stiamo realizzando la ventiquattresima riforma dell'ENA. E pensiamo alla venticinquesima. Solo per dire che c'è un cambio costante dell'ambito di lavoro in questa scuola, anche se gli aspetti essenziali sono permanenti"* (Bastelica, ENA).

soprattutto numerosi tentativi di integrazione delle attività formative nel sistema organizzativo, cercando di ridurre il carattere di marginalità che comunemente caratterizza la formazione nei diversi contesti.

Le attuali politiche di gestione e sviluppo del personale manifestano infatti il chiaro intento di investire maggiormente e in maniera più significativa rispetto al passato nel *training*, orientando la formazione del personale in un'ottica strategica che permetta di creare ad esempio relazioni stabili e strutturate tra i diversi parametri e strumenti propri della gestione delle risorse umane (avanzamento di carriera, sistema di valutazione, assegnazione di incarichi, attribuzione di incentivi).

*Selezione e reclutamento.* I processi di selezione e reclutamento del personale pubblico sono riconducibili prevalentemente a due modelli: il primo è definibile come «sistema burocratico basato sulla posizione», mentre il secondo «sistema burocratico fondato sulla carriera».

Nei Paesi in cui predomina il primo tipo, i candidati alle posizioni più elevate dell'amministrazione sono reclutati tramite un ampio bacino di mercato sia pubblico che privato. La gestione delle nomine, della socializzazione e formazione dei funzionari pubblici è decentrata e basata sul merito e sull'anzianità. Il vantaggio dei sistemi basati sulla posizione risiede nell'offerta di candidati con competenze specialistiche, in grado di apportare competizione, rinnovamento culturale e flessibilità. Esiste tuttavia in tali sistemi il rischio che nomine e promozioni vengano fatte sulla base di criteri che esulano dal merito. A ciò si aggiungono la mancanza di una cultura comune tra i dirigenti burocratici, una bassa mobilità interna e un alto tasso di turnover.

Per quanto riguarda invece le amministrazioni dei Paesi rientranti nei sistemi basati sulla carriera, queste reclutano il futuro personale direttivo dopo l'università, prevalentemente attraverso forme di ingresso concorsuali. Dopo di che l'avanzamento di carriera è gestito dall'organizzazione, secondo un modello di reclutamento, promozione e formazione centralizzato. Esistono, infatti, delle restrizioni per il reclutamento di personale esterno all'amministrazione, e i criteri che regolano il processo di reclutamento e selezione del personale sono stabiliti dal centro, che ne monitora il rispetto da parte delle singole unità amministrative. Molte risorse vengono inoltre investite nella formazione e nello sviluppo delle carriere di coloro che sono stati selezionati per diventare parte dell'*élite* burocratica. Lo scopo dei sistemi fondati sulla carriera è, infatti, quello di costituire una classe dirigenziale che, condividendo la stessa cultura, sia capace di lavorare con armonia di intenti e di comunicare e spostarsi agevolmente attraverso le varie organizzazioni di governo. Tuttavia questi sistemi soffrono della mancanza di competizione ai vertici dell'amministrazione, di una visione eccessivamente generalista che va a scapito dell'acquisizione di competenze specialistiche, del pericolo che gli alti burocrati, essendo collocati su un percorso di carriera sicuro per via della loro appartenenza al «club», si allontanino dalla società e dagli interessi di cui dovrebbero farsi portavoce.

Seppure con caratteristiche diverse, in entrambi i sistemi sono presenti forme di controllo politico nella nomina dei vertici degli apparati amministrativi. Ogni Paese ha un

proprio «sistema delle spoglie», che presenta caratteristiche che lo distinguono dal modello americano in relazione al diverso modo in cui si struttura il rapporto politica-amministrazione e al funzionamento del sistema politico. In qualsiasi contesto democratico è infatti presente un diffuso ruolo politico di carattere più tipicamente informale svolto dai dirigenti pubblici. I funzionari «politici» hanno il compito di filtrare gli indirizzi provenienti dal vertice elettivo in indicazioni operative per il corpo burocratico che, privo di una legittimazione democratica autonoma, deve garantire continuità tra la propria azione e il programma del governo in carica.

Infine, sia i sistemi basati sulla carriera che quelli basati sulla posizione sono stati oggetto di riforma recentemente: i primi hanno introdotto forme di competizione esterna, sistemi di misurazione delle performance e misure di decentramento della gestione delle risorse umane; i secondi hanno cercato di aumentare la trasparenza nei criteri di selezione. Il trend comune è invece quello di dedicare maggiore attenzione alla selezione di personale con capacità manageriali e di leadership<sup>6</sup>. In altri termini l'esperienza lavorativa precedente è diventata un criterio sempre più discriminante. Sono aumentati di conseguenza i ricorsi a forme contrattuali flessibili, i cosiddetti «dirigenti a contratto», reclutati in ragione della comprovata esperienza e capacità (Gualmini, 2003; Pollitt e Bouckaert, 2000; Toonen et al., 2007). Al contempo, in alcuni Paesi è stata avvertita l'esigenza di garantire che i soggetti nominati abbiano effettivamente competenze e una reputazione professionale di alto livello. Nel caso britannico, ad esempio, esiste un Commissario per le nomine pubbliche indipendente dall'esecutivo che garantisce la trasparenza dei processi e la formazione di rose di candidati dotati di requisiti effettivamente rispondenti al tipo di incarico e di responsabilità da assumere (Sancino, 2009).

*Incentivazione.* I meccanismi di incentivazione della dirigenza si sono orientati nell'ultimo ventennio soprattutto sul versante del rapporto con la misurazione e la valutazione delle performance dirigenziali e dell'organizzazione, emulando il settore privato.

I sistemi che legano gli incentivi alla performance (generalmente noti come *performance-related payment, PRP*)<sup>7</sup> sperimentati nel corso degli ultimi vent'anni differiscono principalmente per le tipologie di segmenti interessati (solo il management/tutti i dipendenti)<sup>8</sup>, le dimensioni prese a riferimento per la valutazione (competenze/prestazioni), la quota di retribuzione legata al raggiungimento degli obiettivi<sup>9</sup>, e la finalizzazione dei risultati (formazione, retribuzione, mobilità orizzontale e verticale, ecc.) (OECD, 2005). È tuttavia possibile ricondurre tali sistemi a due tipologie fondamentali (Ingraham, 1993): i Paesi che per primi hanno introdotto meccanismi retributivi col-

6. Già nel 1995, più di un terzo dei dirigenti del *Next Steps Office* avevano trascorsi nel settore privato (*Next Steps Office*, 1995).

7. Nel 2005 più di due terzi dei Paesi OECD hanno introdotto alcune forme di *performance related pay*, anche se le modalità di implementazione variano significativamente nelle diverse realtà (Goldfinch e Wallis, 2009).

8. In alcuni casi il sistema è stato esteso a tutto il personale (Germania, Regno Unito, Stati Uniti, Finlandia, Danimarca), in altri solo alla dirigenza (Italia, Irlanda, Canada). (OECD, 2005)

9. Solitamente le percentuali di incentivazione rispetto al salario base variano tra il 10% e il 20%.

legati alle *performance* dirigenziali - tra questi, Stati Uniti e Gran Bretagna - hanno in genere optato per sistemi standardizzati ed architetture centralizzate. Gli Stati che hanno adottato sistemi di PRP in una seconda fase - tra questi Germania, Italia e Spagna - hanno generalmente optato per soluzioni più flessibili ed architetture decentrate. Inoltre, i Paesi con sistemi basati sulla carriera tendono ad utilizzare prevalentemente progressioni gerarchiche verticali per finalità premiali<sup>10</sup>.

Come nel caso delle politiche di formazione, anche qui emergono tendenze comuni, orientate a:

- incrementare il ricorso a schemi retributivi collegati alle *performance* di gruppo, misurate sia a livello di *team*, sia a livello di organizzazione nel suo complesso;
- favorire la progressiva transizione da meccanismi di PRP standardizzati e centralizzati a sistemi più decentrati che favoriscono la delega alle unità organizzative di *line*;
- articolare le dimensioni di valutazione della *performance* attraverso l'inclusione di criteri di misurazione delle competenze e dei comportamenti accanto ad indici di *output*.
- incentivare la mobilità, ad esempio attraverso l'utilizzo crescente della modalità del "distacco" per periodi di lavoro presso le strutture amministrative dell'Unione Europea o organizzazioni internazionali.

In conclusione, la comparazione tra i diversi Paesi pone particolare enfasi sulle caratteristiche dell'ambiente istituzionale entro cui si svolgono la selezione, la formazione e la socializzazione delle *élite* amministrative, e sul tipo di competenze che tale ambiente tende a privilegiare. L'ambiente istituzionale in particolare è frutto di eredità storiche di lungo periodo, ed è composto da un lato dalla rete di istituzioni pubbliche o private che provvedono alla formazione del personale avviato alla carriera dirigenziale, e dall'altro dalla struttura delle carriere amministrative e dall'estensione del bacino di reclutamento (solo interno o anche esterno all'amministrazione), oltre che dalle modalità che regolano il processo di nomina e revoca dei dirigenti. La governabilità è l'esito di un ricambio periodico non solo del personale di governo, ma anche dell'alta dirigenza. L'abilità, l'autorevolezza e la legittimazione della classe di governo sono pertanto il prodotto di ambienti, in cui sono presenti sia reti istituzionali con una specifica funzione formativa (le *grandes écoles* e istituzioni francesi, gli istituti di *policy analysis* americani, le *policy communities*), sia forme di selezione della dirigenza su basi competitive. La formazione, in special modo, rappresenta una leva su cui investire in futuro, per accrescere le capacità del management pubblico di fronteggiare sia eventi di crisi, sia le mutevoli esigenze organizzative e ambientali.

10. In Francia il sistema di valutazione è stato radicalmente revisionato nel 2006, a seguito dell'implementazione di un più ampio *Result Oriented Budgeting*. Nel caso statunitense i funzionari che sono stati promossi a una posizione dirigenziale sono nuovamente declassati ed eventualmente riassegnati a posizioni diverse se ottengono risultati non soddisfacenti. In caso di risultati insoddisfacenti, si fa inoltre ricorso a piani di miglioramento che prevedono varie modalità di supporto e *mentoring*, unitamente a un costante monitoraggio dei progressi.



### 3.3 La specificità del caso italiano

Il personale delle amministrazioni italiane deriva da percorsi differenti: il trasferimento da altre amministrazioni a seguito del decentramento o per soppressione delle amministrazioni d'origine; la stabilizzazione di rapporti precari (a partire dalla legge sull'occupazione giovanile del 1977); il pubblico concorso; l'attivazione di rapporti contrattuali con esterni. È intuitivo che sia la stabilizzazione sia il trasferimento da enti in cui di norma si faceva tutt'altro rispetto ai compiti da svolgere nell'amministrazione d'arrivo (due percorsi che pure quantitativamente hanno avuto un peso ingente nel reclutamento) sono costitutivamente inadatti a selezionare risorse umane, specie con compiti dirigenziali, di qualità.

Va poi notato come vi sia spesso uno iato tra la denominazione di dirigente e l'effettivo svolgimento di compiti dirigenziali. Vi sono moltissimi dirigenti semplici che detengono la qualifica, ma di fatto dirigono solo se stessi, ovvero "uffici" di dimensioni minime, magari creati per giustificare l'attribuzione delle funzioni. Così come vi sono dirigenti generali che, una volta terminato l'incarico, restano a disposizione e/o vengono dedicati ad attività di studio, anche adesso conseguendo una retribuzione dirigenziale senza svolgere le corrispondenti mansioni.

Tornando all'immissione per concorso, va ricordato che già nel 1972 era stato istituito il "corso di reclutamento" quale canale di accesso alla dirigenza gestito dalla Scuola superiore della pubblica amministrazione. Con il d.lgs. 29/1993 si ebbe poi l'istituzione del corso concorso, ispirato, come già si diceva, a esperienze straniere quali quella dell'ENA (l'idea secondo cui una formazione di successo fosse preconditione del reclutamento fu poi ribaltata nel 1999, e per poi tornare all'impostazione originaria nel 2002). Attraverso un impegnativo iter formativo, si intendeva formare dirigenti pubblici più orientati al *problem solving* che alla gestione di norme e procedure. D'altro canto, le prove d'accesso favorivano i portatori di una formazione giuridica (Sgroi, 2002). Attraverso tale via sono stati immessi nelle amministrazioni dirigenti relativamente giovani e motivati. Si tratta di un'esperienza da perfezionare e di impatto limitato, ma importante. Un passo, sebbene incompleto, nella direzione del public management.

Gli anni Novanta dello scorso secolo si sono caratterizzati per un ampio e organico sforzo riformatore, in gran parte legato al nome di Franco Bassanini. Semplificazione, decentramento, maggiore efficienza ed efficacia della macchina amministrativa, collegamento alle esperienze più avanzate di nuovo management pubblico e valutazione dell'impatto delle politiche sono alcuni dei filoni caratteristici di questa fase.

Nel 1998 è stato introdotto il cosiddetto *spoils system*, poi confermato nel 2002 con alcune varianti peggiorative, ottenendone una versione all'italiana che presenta tratti di originalità. Sono stati previsti, tra l'altro, incarichi a tempo determinato, di durata spesso esigua; la cessazione degli incarichi relativi alle posizioni di più alto livello con l'entrata in carica di un nuovo governo; la possibilità di nominare esterni all'amministrazione. Tale sistema (oltre a violare svariati principi costituzionali, tra cui quello dell'im-



parzialità), con l'offrire alla dirigenza un significativo incremento retributivo ne peggiora sensibilmente la qualità, così come peggiora la qualità della sua azione. Pur essendo stato proclamato in precedenza con grande enfasi (ad esempio nel già citato d.lgs. 29/1993) il principio della separazione tra indirizzo politico e gestione amministrativa, l'ingerenza del ceto politico nella gestione fatta uscire ufficialmente dalla porta è rientrata prepotentemente dalla finestra, vista la condizione di perpetua dipendenza della dirigenza dall'eventualità di non rinnovo o rimozione (e non necessariamente in correlazione ad eventuali lacune di rendimento). La breve durata degli incarichi, spesso inferiore a quella dei mandati elettorali, impedisce una programmazione strategica e vulnera l'autonomia di giudizio dei dirigenti. Il ricorso ad esterni, come diciamo meglio appresso, ha talora consentito l'immissione di dirigenti di elevata qualità, ma assai spesso ha premiato, anziché la competenza e l'esperienza, altri tipi di requisiti. Nel complesso, questa particolare riforma amministrativa è stata tale da compromettere il faticoso cammino di modernizzazione intrapreso nell'amministrazione italiana.

Al livello delle amministrazioni locali, poi, lo *spoils system* viene applicato sia ai dirigenti sia, in sostanza, alla figura del segretario, che è funzionario del ministero dell'interno, ma deve avere il gradimento del sindaco. Anche a seguito dell'abolizione dei controlli, si è complessivamente abbassata la qualità della dirigenza e della sua azione.

Tramite incarichi dirigenziali a esterni sono state reclutate anche risorse umane di alta qualità. Manca una rilevazione a tappeto sui curricula dei soggetti beneficiari di tali incarichi ai vari livelli di governo. Essendo assente una valutazione preventiva o comunque indipendente dei requisiti, ed essendo viceversa presente un forte incentivo a far valere "qualità" importanti dal punto di vista del ceto politico che conferisce le nomine (quali sintonia con il medesimo schieramento politico e prontezza a sintonizzarsi con i propri danti causa), si può prevedere che proprio queste peseranno nella scelta di molti dirigenti provenienti dall'esterno.

La pervasività dello *spoils system* è tale da raggiungere anche ambiti che sembrerebbero ad esso rigorosamente sottratti come i difensori civici, o i consiglieri di parità. Nelle autorità amministrative indipendenti, poi, cioè in organismi che hanno in sé una forte carica innovativa e sono chiamati a svolgere compiti delicatissimi proprio nella regolazione di quei mercati il cui cattivo funzionamento ha dato luogo alle crisi, riscontriamo tendenze tra loro contraddittorie. Per un verso, infatti, grazie ai compiti che assegna loro il diritto comunitario e alla creazione di reti di regolatori europei, nonché in risposta a crisi come quella del risparmio gestito scoppiata con il crac della Parmalat, tali autorità, in genere mal digerite nel contesto italiano, si vanno consolidando, e si va quindi rafforzando anche la loro dirigenza interna, costituita da personale di qualità relativamente elevata (La Spina e Cavatorto, 2008). Per altro verso, nella nomina dei vertici delle autorità i requisiti dell'indipendenza e della competenza specifica sovente calpestati senza alcun ritegno.

Ad una visione d'insieme, in Italia una larga parte della dirigenza pubblica non è classe dirigente perché non decide e non dirige. Anche limitandosi ai dirigenti di livello più elevato, le pur molteplici e bene intenzionate riforme amministrative non hanno pro-

dotto i miglioramenti auspicati. Il corso concorso è stato una novità significativa, ma incompiuta e di impatto limitato. Lo *spoils system* all'italiana ha avuto e continua ad avere effetti perniciosi. Il bisogno di una valutazione meritocratica, così come quello di più competenza e indipendenza, sono stati spesso mortificati.

Una delle conseguenze dello *spoils system* è che il management pubblico (sia che si tratti di interni costantemente a rischio rimozione, sia che si tratti di esterni) diventa estremamente attento alle esigenze del vertice politico, che acquisiranno priorità e verranno trattate cercando, nei limiti del possibile, di soddisfare le varie domande sociali di cui tale vertice è destinatario. Un management pubblico "politicizzato" ragionerà avendo in mente criteri quali il consenso e la visibilità, l'effetto annuncio. Reagirà a eventi critici, selezionerà risposte rapide, tali da consentire di affermare che si sta facendo qualcosa. Sposerà, quindi, la logica dell'emergenza, dell'eccezionalità, del breve termine.

Se vi è una crisi, questa genera una domanda di interventi che la tamponino. Essa va gestita, certo, ma al contempo sarebbe richiesta un'analisi delle cause che l'hanno resa possibile, che a propria volta potrebbe dar luogo a interventi impopolari, o comunque dolorosi per qualche categoria sociale: ad esempio tagli di spesa pubblica, regole più stringenti per certi operatori economici, liberalizzazioni. La logica dell'emergenza, invece, giustifica talvolta anche nuove spese per interventi temporanei, presentati come indifferibili.

Finora a emergenze quali calamità naturali o gravi difficoltà nella gestione di servizi o problemi pubblici (in campi come quello dell'acqua, dei rifiuti, del traffico) si è spesso reagito, nel nostro Paese, nominando come commissari dei politici (sindaci, presidenti di regione) i quali avevano certo tutto l'interesse ad apparire protagonisti della soluzione di criticità che allarmavano la popolazione, ma al contempo (nel silenzio o con la collaborazione del management pubblico) non potevano non vedere nella gestione dell'emergenza una interessante opportunità di distribuzione di risorse. Il caso della gestione dei rifiuti, specie in alcune realtà meridionali, è emblematico. L'emergenza gestita dal ceto politico ha generato un sistema fatto di nuove entità amministrative, quali quelle quasi ironicamente definite "Ambiti territoriali ottimali", nonché di nuove clientele e posizioni di rendita, che in definitiva hanno aggravato il problema anziché risolverlo.

Quando la gravità di un'emergenza arriva al punto di sembrare non più trattabile dai "commissari" di cui sopra, e anche l'opinione pubblica si rende finalmente conto che certe cure sono state peggiori del male, si fa ricorso ad interventi emergenziali di altro tipo, avviati dall'alto con il massimo della visibilità. In Campania contro l'emergenza-rifiuti (generata da anni di gestione a dir poco miope delle risorse e degli strumenti di *policy*), in Abruzzo nel dopo terremoto (i cui danni a loro volta dipendono da anni di gestione allegra e anch'essa miope del territorio), altrove quando se ne presenterà l'occasione, si è mostrata sensibilità ai problemi delle popolazioni coinvolte, pronta capacità di ottenere risultati tangibili, ma non si sono poste le premesse affinché emergenze del genere in futuro non si ripresentino, o si ripresentino con minore probabilità.

Si assiste ad una tendenza, sia pur internamente disomogenea nelle soluzioni concretamente perseguite verso la creazione di un'amministrazione dell'emergenza che sostituisca quella ordinaria. Ciò avviene ai vari livelli di governo. Peraltro, nel sistema locale si sono sviluppate entità formalmente privatistiche ma a capitale totalmente o largamente pubblico e a controllo pubblico, che costituiscono un modello organizzativo utilizzabile tanto nella gestione dei servizi di pubblica utilità ufficialmente privatizzata quanto in quella delle emergenze. In questi casi si ha una "ritirata" del settore pubblico solo apparente, mentre ciò che viene effettivamente eliminato è il ruolo della dirigenza pubblica. Presto vedremo, infine, le prime applicazioni del "federalismo demaniale", cioè della gestione dei beni demaniali trasferiti agli enti locali.

In genere, la svolta in direzione del federalismo ha comportato - seppur con varie contraddizioni - uno spostamento verso il basso di molte delle competenze coinvolte in materia di emergenze e crisi. La gestione del quotidiano è ormai affare dei ceti politici e dei dirigenti pubblici regionali o comunali, i quali fronteggiano anche le prime domande sociali derivanti dalla crisi (stabilimenti a rischio di chiusura, crisi occupazionali, problemi nel reperimento di capitali, attrattività dei territori).

Le amministrazioni pubbliche meridionali, in particolare, si caratterizzano, come è noto, per il loro scarso rendimento e per la loro carente capacità progettuale (che spesso fa sì che si perdano o siano impiegate assai male opportunità quali quelle derivanti dalle politiche comunitarie). Le decisioni progettuali e la gestione delle risorse dovrebbero far capo a dirigenti dotati di una visione d'insieme, di elevata professionalità e di una strategia nella finalizzazione dei fondi a utilizzi realmente produttivi. Ad esempio, con riguardo ai vari dirigenti operanti in ambiti che hanno rilievo per le attività produttive, sarebbe auspicabile indicare, tra i risultati di gestione, l'effettiva attrazione di investimenti esterni, l'effettivo aumento del PIL e delle esportazioni, l'effettiva creazione di occupazione da parte dei privati, l'effettivo insediamento di nuove attività produttive, e così via. Mentre, quando va bene, si fa soltanto riferimento all'aver speso in qualunque modo i fondi assegnati.

Non è casuale che, dopo decenni di esaltazione delle virtù dello sviluppo locale ed "endogeno", si cominci adesso comprensibilmente a riparlare di forme di intervento "speciali", sovraregionali, attraverso organismi ufficialmente "tecnici", come una nuova "Cassa per il Mezzogiorno" (adombrata in alcuni interventi del ministro dell'economia Tremonti) o una Banca del sud, così come ufficialmente "tecnici" sono stati gli interventi dall'alto sui rifiuti e dopo le calamità naturali. Anche in questo campo, peraltro, non è soltanto di interventi emergenziali che vi è bisogno, bensì anche di una capacità di leggere e rimuovere le cause del sottosviluppo (che a loro volta in buona parte si annidano in politiche pubbliche sbagliate e in apparati pubblici elefantiaci). In tale sforzo la dirigenza potrebbe essere chiamata in causa. Se tuttavia si pone l'accento sulla necessità di organismi "eccezionali", più o meno implicitamente si dice anche che ai vari livelli di governo, e in particolar modo se si tratta di regioni meridionali e di dipartimenti centrali dedicati, la pubblica amministrazione così com'è (ivi compresa la sua dirigenza) è inadatta alla promozione dello sviluppo.

All'odierna recessione derivante dalla crisi dei mercati finanziari si poteva rispondere accelerando la realizzazione di programmi di spesa (ad esempio nel campo delle opere pubbliche), o ancor più specificamente la liquidazione delle somme di cui i privati sono creditori verso le amministrazioni pubbliche, e rendendo più stringente la vigilanza sui movimenti finanziari. Alcuni Paesi hanno scelto queste strade. In Italia, invece, ci si è soprattutto concentrati, sempre in una logica emergenziale, sugli interventi di garanzia a favore del sistema bancario, gestiti, previa istanza delle banche interessate, dal Dipartimento del tesoro sulla base di istruttorie effettuate dalla Banca d'Italia. È stato anche previsto l'intervento dei prefetti, i quali sono stati chiamati a istituire Osservatori speciali per fornire al Ministro dell'economia e delle finanze i dati sull'andamento dei finanziamenti a favore del rilancio dell'economia (Torchia, 2009).

Vi è, in definitiva, una reattività alle emergenze e alla crisi, in cui la dirigenza delle pubbliche amministrazioni è evocata talora come collaboratrice del mutamento, talaltra, più o meno espressamente, come elemento di resistenza e intralcio. Nei fortunati libri di Rizzo e Stella, ad esempio, sembra sia la seconda immagine della burocrazia pubblica a prevalere.

### 3.4 I segnali di evoluzione nel medio periodo

L'alta amministrazione così com'è stata finora è poco adatta - come abbiamo già osservato nel primo paragrafo - a far fronte a problemi derivanti da interdipendenze nuove e globalizzate o da situazioni di crisi. D'altro canto, questi sono spesso *generati* da politiche pubbliche erranee, miopi, orientate soltanto al breve termine, determinate da esigenze di consenso o da paraocchi ideologici. L'alta amministrazione dovrebbe possedere gli strumenti per *anticipare* e *prevenire* le emergenze, più ancora di quelli che servono per gestirle come si può quando si verificano. Le spetta un ruolo *proattivo*, più che *reattivo*. Deve ovviamente servire il governo in carica, ma anche saper essere portatrice di un punto di vista più ampio, di lungo periodo, ancorato all'interesse generale.

Se si punta a un'amministrazione moderna e rispondente alle esigenze dei cittadini, la chiave di volta è ovviamente l'affermazione della responsabilità e della qualificazione dei dirigenti. Una formazione adeguata è una leva fondamentale di cambiamento. Un documento di Confindustria nazionale, ad esempio (si tratta del *Decalogo sulla semplificazione*, del 2004), richiede, sul modello statunitense, la massima estensione possibile della "definizione delle competenze dei funzionari pubblici ed in specie dei dirigenti [...] Occorre cioè 'facoltizzare' il dirigente al più ampio spettro di iniziative, valorizzarne l'autonomia ed esaltarne la capacità di operare scelte, e dunque in ultima analisi di esercitare nel modo più pieno e consapevole la discrezionalità, completando così la riforma amministrativa avviata nel 1993 con la separazione di competenze dirigenziali e livello politico".

Alcune recenti norme italiane (legge 15/2009 e d.lgs. 150/2009, cosiddetta "riforma Brunetta") contengono innovazioni importanti e incisive in senso meritocratico (ivi compresa la creazione di un'apposita Commissione centrale di valutazione), che intendono anzitutto elevare e rendere trasparente la *performance* dei dirigenti, con un'enfasi sul momento del controllo. Pertanto, non si punta ad un'identità autonoma del management pubblico (attraverso una socializzazione comune), che sarebbe il presupposto di una sua trasformazione in una classe dirigente nel senso più proprio del termine, capace di elaborare strategie per il sistema-Paese. Pur sottolineandosi le esigenze di un'appropriata formazione, anche all'estero, in definitiva non si prende posizione sulle questioni di fondo relative al rapporto tra formazione, selezione e consolidamento di una dirigenza come soggetto collettivo autoconsapevole, e si pone l'enfasi più sui comportamenti che sulla formazione.

Anche altre tendenze cui abbiamo fatto cenno vanno in senso opposto ad una valorizzazione della dirigenza pubblica. Paradossalmente, proprio nei momenti di crisi, in cui il settore pubblico diventa più rilevante, perché gli vengono ansiosamente chieste prestazioni rapide e "d'eccezione", la dirigenza pubblica esce nel complesso ulteriormente indebolita. L'amministrazione emergenziale, infatti, ha come conseguenza la svalutazione di quella ordinaria. I commissari, come si diceva, o sono politici *tout court*, o sono singoli "tecnici" con un'elevatissima visibilità mediatica e un mandato fortemente connesso ad esigenze politiche e di consenso. In questo periodo, complice la

crisi, assistiamo dunque alla vittoria della politica sull'autonomia della dirigenza, a eccezione di quanto avviene nel caso, assai peculiare, della gestione dell'emergenza.

Ancora, dopo la riforma del titolo V della costituzione occorrerebbe - in parallelo con un percorso di attuazione chiara e condivisa - un grande investimento sulla dirigenza degli enti locali. Il recupero (per certi versi giustificato) di momenti di centralismo non deve andare a scapito della responsabilizzazione del livello locale.

Che fare, allora? Per un verso vi è chi (come Sabino Cassese, 2008) suggerisce di creare - almeno per quanto riguarda l'amministrazione centrale - un nucleo molto ristretto di poche centinaia di grandi funzionari, capaci di far rete tra loro e di propagare anche a livello subnazionale le buone prassi. Ciò richiede, com'è intuibile, che diventino stringenti i requisiti necessari per ottenere l'incarico, si prevedano una procedura selettiva rigorosa, momenti valutativi veri durante tutta la vita lavorativa, corsie preferenziali di carriera a percorrenza rapida. Inoltre, la via maestra per l'accesso alle posizioni dell'alta dirigenza dovrebbe essere quella di percorsi formativi d'eccellenza, mirati ed esigenti, che offrano contenuti e stimoli adatti alle sfide attuali. Per altro verso, anche se si ritenesse di mantenere in parte un accesso laterale all'alta dirigenza, tramite la nomina di esterni all'amministrazione, va segnalata l'esperienza britannica, ove tali nomine avvengono attraverso una procedura trasparente, competitiva, volta a esaminare, garantendo indipendenza di giudizio (esiste un apposito Commissioner for Public Appointments), il livello e l'appropriatezza all'incarico delle competenze dei candidati. Non va nascosto che entrambe le soluzioni sono in salita, perché è difficile realizzarle in modo compiuto e perché troverebbero forti resistenze. Nondimeno, se l'Italia come sistema-Paese intende completare il processo di modernizzazione (in quelle aree e in quei settori dove ve n'è ancora bisogno), contrastando la tendenza al declino e misurandosi con la sfida della competizione globale, non si può eludere la necessità di creare una dirigenza pubblica che sia anche classe dirigente.

Uno sguardo panoramico ci dice che il tempo presente, dopo più di un paio di decenni di Washington consensus, deregulation e neoliberalismo in forme estreme, vede una riesplorazione dello spazio e del ruolo dell'intervento pubblico attraverso la regolazione delle intermediazioni e degli intermediari finanziari, l'intervento a sostegno delle banche, di certi settori produttivi (come l'automobile), talora di certe aziende (nel caso italiano Alitalia), la gestione diretta e tempestiva delle emergenze. Tale tendenza dovrebbe esaltare il ruolo della dirigenza pubblica ma, come abbiamo visto, non è scontato che ciò avvenga.

Nel caso italiano, d'altra parte, bisogna tener conto della necessità di una speciale valorizzazione della dirigenza pubblica che opera nei livelli di governo subnazionali, se si darà concreta attuazione alla riforma costituzionale del 2001. Invece, questa si troverà sia in difficoltà per la drastica diminuzione delle risorse (derivante dall'eliminazione dell'Ici e poi da altri interventi successivi), sia ad essere esclusa dai circuiti decisionali, perché schiacciata in mezzo a due "vasi di ferro": l'invasione del ceto politico, per un verso, e le gestioni emergenziali che la esautorano da alcune delle sue competenze tradizionali, per altro verso.

Per quanto al momento sembra sia la politica a fare la parte del leone, sulla base di quanto è stato detto finora, forse nel medio periodo un percorso di riequilibrio tra politica e amministrazione/dirigenza potrebbe prendere consistenza, anche perché se la crisi dovesse durare (e in ogni caso a fronte della complessità crescente dell'intervento pubblico) verosimilmente la politica sarà prima o poi costretta a fare i conti con il contributo tecnico dell'amministrazione.

Infine, proprio pensando alla dimensione delle competenze tecniche, va detto che valorizzare la dirigenza pubblica significa anche mirare a un reclutamento che attragga risorse umane di qualità e sulla formazione di queste, prima e dopo la loro immissione nei ruoli dell'amministrazione. A tale riguardo il processo riformatore dovrebbe puntare su una sinergia tra le scuole superiori e in genere le agenzie formative specializzate esistenti, da un lato, e alcune istituzioni universitarie di eccellenza, dall'altro.





## i comportamenti e le responsabilità dei governi

di Stefano Manzocchi\*

### 4.1 Lentezza e diversificazione delle reazioni nazionali

La crisi sta cambiando la geopolitica economica internazionale. La Cina, forte delle sue enormi riserve valutarie ha investito quasi mille miliardi di dollari nei suoi pacchetti di stimolo, ed il Brasile circa la metà: non a caso, queste economie sono tra quelle che meno hanno sofferto della recessione, ed anche grazie a questo sono ormai assunte a potenze globali. Gli Stati Uniti hanno sfruttato ancora una volta il ruolo del dollaro come valuta-chiave internazionale per politiche monetarie e fiscali molto espansive, riparando i danni più visibili del loro sistema finanziario e inondando il mondo di dollari: difficilmente riusciranno a farlo ancora in futuro. Le proiezioni internazionali indicano un profondo riassetto degli equilibri di potere economico, con il PIL cinese che nel 2020 raggiungerà quello di USA ed Europa, in termini di potere d'acquisto: sarà impossibile allora, per un ipotetico Rapporto sulle Classi Dirigenti, prescindere dallo studio delle élite cinesi o indiane. In Europa si è assistito fino a parte del 2009 ad un "balletto di irresponsabilità" dei governi, in attesa che gli USA si facessero carico delle misure di sostegno a domanda e offerta. Colpevolmente grave è che a questo abbiano partecipato sostanzialmente tutti i Paesi dell'Europa continentale, non solo chi aveva un alto debito ma anche Germania e Francia. Il clima è mutato nel corso del 2009, quando la crisi ha pesantemente toccato l'Europa, e specie in Germania nell'approssimarsi e dopo le elezioni politiche. La Germania ha infine accettato di far fronte alle sue responsabilità economiche, come prima economia dell'Europa e primo esportatore del mondo, ed ha non solo investito risorse per le piccole e medie imprese e per le infrastrutture, ma si candida anche ad un ruolo di primato in Europa sul piano delle riforme, con il recente piano fiscale del nuovo governo Merkel. In generale, quello delle (mancate) riforme è la vera occasione mancata della crisi, e questo coinvolge finora sia i consessi internazionali (al di là delle dichiarazioni di principio) sia i governi dei due

\* Stefano Manzocchi, Professore Ordinario di Economia Internazionale alla Facoltà di Economia e Direttore del LUISS Lab of European Economics, presso l'Università LUISS "Guido Carli" di Roma.

lati dell'Atlantico. Il tempo delle riforme del sistema finanziario, come ha di recente dichiarato Mario Draghi, presidente del *Financial Stability Board*, sembra tramontato ancor prima di aver dato i suoi frutti: in questo, vi è un residuo dell'antico predominio anglosassone nel mondo del credito internazionale e la volontà di preservare finché possibile quel vantaggio competitivo (si veda il capitolo di Onado). Tuttavia, gli assetti reali stanno cambiando ben al di là delle riforme formali: l'accumulo di oro da parte di Cina e India, che vanno sostituendo il dollaro nei loro portafogli pubblici e privati, è il segno che anche la finanza globale non sarà più quella di una volta. La crisi ha mostrato inoltre come non solo il debito pubblico, ma anche quello privato, siano al centro delle dinamiche economiche di un Paese: è emerso qui un punto di vantaggio per l'Italia, il cui rapporto tra debito delle famiglie e PIL è tra i più bassi tra le economie avanzate. Mentre questo ha aiutato i consumi a non collassare durante il 2009, è da verificare se aiuterà nella ripresa del 2010, o se sarà più arduo, per il nostro Paese, intraprendere quel sentiero di sviluppo congiunto della produttività e dell'occupazione che manca ormai da un quindicennio. In generale, è sull'occupazione (in particolare di donne e giovani) che aleggiano le ombre più consistenti in Europa, e mentre si è finora evitato di ricorrere a strumenti antichi di falsa soluzione del problema - i pre-pensionamenti; il pubblico impiego - è sulle strategie per una durevole ripresa della "buona" occupazione che nel 2010 si dovranno esercitare i governi europei.

Con quale bussola si sono mosse nella crisi attuale le élite nazionali di governo in Europa? A questa domanda si risponde qui con attenzione alle politiche fiscali, dal momento che la politica monetaria è sottratta in Europa continentale alle autorità nazionali ed anche la regolamentazione finanziaria è largamente devoluta al livello comunitario di governo (almeno per quanto concerne l'area-Euro). Vi sono naturalmente altre sfere d'intervento rilevanti nella crisi (politiche del lavoro, dell'immigrazione, ecc.), ma in questa crisi è verso la politica fiscale che si sono rivolte le maggiori richieste ed attenzioni. Nei prossimi paragrafi, analizzeremo le misure aggiuntive messe in campo dai governi dopo l'inizio della crisi, e non le misure pre-esistenti né le spese generate automaticamente dalla contrazione del reddito e dell'occupazione (i cosiddetti "stabilizzatori automatici"), anche se in alcune tabelle riporteremo anche dati riferiti a queste ultime. Tre tipi di interventi sono stati presi in considerazione. Primo, le misure volte al ripristino della funzionalità dei mercati finanziari, alla salvaguardia del risparmio e della fiducia delle controparti creditizie (paragrafo 1). Secondo, gli interventi a sostegno della domanda (compresi gli investimenti in infrastrutture), delle imprese, dell'occupazione e dei redditi (paragrafi 2 e 3). Infine, le misure più recenti, in fieri o solo annunciate, cui dedichiamo un breve paragrafo conclusivo poiché la crisi non ha terminato di dispiegare i suoi effetti e gli interventi di politica economica non si sono conclusi.

Agli albori del 2010, la situazione del sistema finanziario globale sembra stabilizzarsi: gli investitori sembrano aver recuperato buona parte della fiducia negli intermediari anche grazie al messaggio forte di garanzia che i principali governi e banche centrali hanno esteso a questi ultimi. Il premio per il rischio è ancora alto in prospettiva storica, e questo incoraggia gli investitori più orientati al lungo termine (ma anche gli spe-

culatori). Le banche sembrano aver recuperato profittabilità grazie al trading finanziario. Non è un caso che l'Amministrazione Obama si propone di ri-orientare i fondi del programma TARP (vedi il BOX 1 del paragrafo 1) dal salvataggio delle banche al sostegno delle PMI e dell'occupazione, nonché all'investimento in tecnologie ecocompatibili. Le difficoltà si sono spostate sul versante dell'occupazione: al recupero di produzione ed utili corrisponde maggiore efficienza nei processi aziendali, risparmi sui costi e sulla capacità produttiva, ed infine tagli occupazionali. La (lenta) uscita dalla crisi, che per ora è alimentata dal basso costo del credito e dai programmi di stimolo analizzati in questo capitolo, sarà sostenibile se si accompagnerà nel tempo ad una creazione di nuovi posti di lavoro orientati verso l'innovazione di prodotto e processo, verso l'export sui mercati più promettenti, verso i comparti dei servizi più dinamici. Le riforme dei mercati finanziari, dei prodotti, del lavoro, delle pubbliche amministrazioni, che oggi sono largamente in stand-by in quasi tutto il mondo, diventeranno inevitabili. Si porrà al tempo stesso - in effetti si sta già ponendo - la questione dell'"exit strategy" dal credito facile e dai programmi di stimolo fiscale, mentre le tendenze del settore bancario andranno monitorate in futuro per cogliere in tempo i segnali di debolezza che la crisi reale (delle industrie, delle famiglie) trasferirà di nuovo sulle banche.

Tra i Paesi europei qui analizzati in maggior dettaglio, occorre distinguere tra quelli che più hanno speso in risorse pubbliche, partendo da una condizione fiscale migliore, e quelli che hanno salvaguardato un bilancio fiscale già precario (l'Italia). Occorre distinguere anche tra le diverse scelte di spesa che sono state compiute: in breve sintesi, come indicato nel paragrafo 3, il Regno Unito ha speso relativamente poco nel 2009 per le infrastrutture ed il sociale, la Germania ha ridotto solo in parte le imposte in attesa del Piano fiscale del nuovo governo (si veda il paragrafo 4), l'Italia ha speso proporzionalmente meno per le PMI anche se ha messo in campo misure da impatto quasi-zero sui conti pubblici (l'avviso comune sulla moratoria per i crediti alle PMI; il Fondo per la patrimonializzazione che dovrebbe partire nel 2010); infine la Francia ha adottato pacchetti relativamente più "equilibrati".

## 4.2 Gli interventi pubblici ingenti dopo il collasso finanziario

Il crack della Lehman Brothers nel settembre 2008 ha comportato il default di un debito stimato in 613 miliardi di dollari (uno shock pari a circa il 5% del PIL statunitense, ed a un terzo di quello italiano), il più grande mai verificatosi nella storia degli Stati Uniti. Le dimensioni complessive della crisi finanziaria globale che ne è conseguita sono ancora difficili da stimare. Il *Global Financial Stability Report* (Gfsr) pubblicato dal Fondo Monetario Internazionale nell'aprile scorso (Imf, 2009b) stima a circa 2.700 miliardi di dollari le minusvalenze totali che si registreranno nel quadriennio 2007-2010 sulle attività finanziarie emesse negli Stati Uniti, mentre a livello globale le perdite in conto capitale delle istituzioni finanziarie potrebbero raggiungere i 4.000 miliardi di dollari, pari a circa l'8% del PIL mondiale.

Il FMI fornisce alcune stime degli interventi di ricapitalizzazione necessari per la stabilizzazione finanziaria delle banche delle principali economie occidentali, intesa come ripristino della situazione patrimoniale pre-crisi (Tab. 1). Il costo a medio termine (2009-2010) per il settore pubblico dei soli interventi di ricapitalizzazione del sistema finanziario (escludendo quindi gli altri pacchetti di stimolo fiscale) è stimato sempre in circa 13 punti di PIL per gli Stati Uniti e in 9 punti di PIL per il Regno Unito.

**Tab. 1 - Una stima degli interventi di ricapitalizzazione delle banche**

Per ristabilire la situazione:	Pre-crisi	Metà anni '90
Stati Uniti	275	500
Regno Unito	125	250
Area Euro	375	725
Altri Paesi europei avanzati	100	225
<b>Totale</b>	<b>875</b>	<b>1.700</b>

*Nota:* Entità in miliardi di dollari degli interventi di ricapitalizzazione richiesti per ristabilire la situazione patrimoniale delle banche occidentali ai livelli immediatamente precedenti alla crisi e a quelli registrati negli anni '90 prima dell'inizio del processo di leveraging. Il parametro di riferimento è il rapporto fra tangible common equity e tangible asset. Lo scenario pre-crisi ipotizza un ritorno di questo rapporto al 4%, quello riferito a metà anni '90 un suo ritorno al 6%.

*Fonte:* IMF (2009b)

Oltre agli interventi di ricapitalizzazione, che contribuiscono al debito pubblico, i primi interventi a salvaguardia del sistema finanziario si compongono di altre misure (Box 1).

## Le misure di sostegno ai sistemi bancari negli USA e in Europa

### Negli USA:

1. Con il Troubled Assets Rescue Plan (TARP), il Tesoro USA ha messo a disposizione 700\$ mld per acquistare titoli "tossici" dalle banche.
2. Con il Financial Rescue (o Geithner) Plan:
  - 100-150 mld per iniettare capitale nelle banche (la cifra precisa ancora non è stata divulgata).
  - 80-100 mld per finanziare il TALF (programma della Fed per acquistare asset backed securities).
  - 100 mld per creare due programmi che, insieme ai fondi privati, compiranno 1.000 mld di titoli e di prestiti "problematici". La leva sarà fornita dalla Federal Reserve.
  - 75 mld per ridurre i pignoramenti nel caso di mancato rimborso delle rate dei mutui (le rate non possono superare 1/3 del reddito).
  - 200 mld a Fannie Mae e Freddie Mac, le agenzie governative a sostegno del mercato immobiliare.

### In Europa:

1. Intervento dello Stato nel capitale delle banche, attraverso azioni senza diritto di voto o prestiti convertibili.
2. Garanzia pubblica dei prestiti interbancari e delle obbligazioni emesse dalle banche. In Europa le garanzie superano i 2.000 mld di Euro.
3. Aumento dell'assicurazione sui depositi ad almeno 50.000 di Euro.
4. Maggiore flessibilità nell'applicazione dei principi contabili mark-to-market.

Nel complesso questi interventi di ripristino della liquidità e della funzionalità dei mercati finanziari - pur non sempre assimilabili a nuovo debito pubblico - hanno costituito un impegno ingente da parte di alcuni governi, specie quelli anglosassoni.

In realtà, stime recenti dell'esposizione dei governi occidentali nei confronti dei sistemi bancari nazionali vanno ben oltre queste cifre, non solo per il normale evolversi della situazione ma anche perché ai fondi destinati alla ricapitalizzazione delle banche vanno aggiunti quelli a titolo di garanzia dei crediti (che negli USA ammonterebbero a circa il 70% dell'impegno totale del governo). L'esposizione complessiva del settore pubblico avrebbe raggiunto circa 2.400 miliardi di Euro, 1.400 negli USA e 1.000 in Europa (Fonte R&S-Mediobanca).

Vale la pena di notare che, a fronte di una situazione della finanza pubblica decisamente più critica rispetto a quella degli altri Paesi avanzati, il sistema bancario italiano si è dimostrato relativamente solido: i Tremonti-Bonds, lo strumento individuato dal governo italiano, sono stati sottoscritti dalle banche per soli 4 miliardi di Euro.

### 4.3 Il keynesismo riscoperto attraverso il sostegno della domanda, dei redditi, delle imprese e dell'occupazione

Dal punto di vista della politica economica, la crisi ha rappresentato un importante punto di svolta, determinando da subito, almeno al di fuori dell'area Euro, un atteggiamento meno ideologico e più pragmatico, che si è tradotto nel riconoscimento dell'importanza del sostegno pubblico alla domanda aggregata per la stabilità e la ripresa economica. Questo cambiamento di prospettiva ha portato alla richiesta da parte del G20 di "misure fiscali volte a stimolare rapidamente la domanda in modo appropriato, pur mantenendo un quadro di politica economica favorevole alla sostenibilità fiscale". Insomma, un ritorno al keynesismo con qualche pudore, dopo decenni di liberismo vero o presunto.

Gli interventi messi in atto sono fortemente differenziati da Paese a Paese. Come mostra il FMI (Imf, 2009a), queste differenze sono spiegate dalle diverse necessità e dalle diverse possibilità dei governi. I Paesi nei quali i meccanismi di stabilizzazione automatica sono limitati, o in cui la crisi ha avuto un impatto maggiore, hanno avuto necessità di pacchetti di interventi più consistenti: questo è il caso, ad esempio, di Stati Uniti e Germania. I Paesi nei quali il debito pubblico lasciava poco spazio alla politica fiscale hanno praticato interventi meno ambiziosi: è questo il caso dell'Italia e del Giappone (il cui debito pubblico si approssima a superare il 200% del PIL nell'anno in corso).

La tabella 2 riporta due stime delle dimensioni dei primi interventi discrezionali previsti sul triennio 2008-2010, misurati in punti di PIL. La prima stima è del FMI, che presenta, oltre agli interventi dichiaratamente anti-crisi, anche una valutazione dell'aggravio fiscale generato automaticamente dalla contrazione del reddito e dell'occupazione (i cosiddetti "stabilizzatori automatici"). La seconda è quella dell'OCSE, che distingue gli interventi dichiaratamente anti-crisi che comportano maggiori spese oppure minori entrate. La dimensione media dei pacchetti di intervento nei Paesi avanzati è di circa 3,5 punti di PIL. Il Paese che ha attuato la politica discrezionale più prudente finora è stato l'Italia, dove però secondo le stime del FMI giocano un ruolo determinante i meccanismi di stabilizzazione automatica. Gli interventi più consistenti in ambito G7 si sono avuti negli Stati Uniti, con un pacchetto di interventi pari a circa 5,6 punti di PIL (stime OCSE), leggermente sbilanciato a favore della riduzione delle imposte.

I governi europei non hanno nascosto, nel 2008 e per buona parte del 2009, una certa tendenza ad argomentare che siccome la crisi è sorta negli Stati Uniti, questi ultimi si sarebbero dovuti sobbarcare l'onere di tirare il mondo fuori dalla recessione. Argomenti di questo tipo sono stati articolati esplicitamente nell'immediatezza dello shock, e sono poi diventati più sfumati, a mano a mano che la crisi investiva anche il Vecchio Continente.

Com'è evidente dalla tabella 2, nei primi pacchetti di stimolo fiscale occorre distinguere tra quelli che più sono costati in termini di risorse pubbliche aggiuntive, messi in campo dai Paesi che partivano da una condizione fiscale migliore, e quelli più mode-

sti dei Paesi che hanno salvaguardato un bilancio fiscale già precario (l'Italia). Tuttavia, è importante notare come la crisi abbia gravato sui conti pubblici anche in modo "automatico", con gli aumenti di spesa e le minori entrate ad essa connesse (seconda riga della Tabella 2): in particolare, la crisi è costata al bilancio pubblico italiano l'1,8% del PIL (circa 25 miliardi di Euro) per il solo effetto della Cassa integrazione, degli altri ammortizzatori sociali, e delle minori entrate. L'aggravio per i debiti pubblici delle misure anti-crisi, ma anche delle maggiori spese e minori entrate "automatiche" e soprattutto della diminuzione del PIL nel 2009, è stato notevole in tutti i Paesi.

I Paesi dell'Europa continentale si trovano in condizioni migliori per quanto concerne l'indebitamento delle famiglie, rispetto ai Paesi anglosassoni, tant'è che da più parti si sostiene l'opportunità di sommare o "ponderare" i debiti pubblici con quelli privati per i diversi Paesi. A parere di chi scrive, si tratterebbe di un'operazione impropria, pur se suggestiva. In primo luogo, infatti, mentre i debiti delle famiglie sono inferiori in media nell'area-Euro, questo non è vero per i debiti delle imprese in Paesi tradizionalmente "banco-centrici" quali Italia, Francia o Germania. In secondo luogo, la stabilità complessiva del sistema è connessa - in ciascuna economia nazionale - alla solidità ed alla lungimiranza con cui sono condotte e regolamentate i circuiti finanziari "country-specific", siano essi più o meno orientati ai mercati o alle banche. Infine, non basta un forte risparmio delle famiglie a garantire crescita e stabilità, come mostra il caso del Giappone sin dagli anni '90. Le domande cui va trovata risposta sono sempre: Come conciliare finanziamento dell'innovazione e sostenibilità dei bilanci delle banche, evitando bolle speculative e "moral hazard"? Come indirizzare il risparmio verso gli impieghi redditizi al prezzo di un rischio "accettabile"? Come affrontare il processo di selezione delle imprese più o meno meritevoli di credito, preservando la continuità dell'apparato produttivo?

**Tab. 2 - I primi pacchetti di stimolo fiscale anticrisi (in rapporto percentuale al PIL)**

<b>FMI (2009)</b>		<b>Stati Uniti</b>	<b>Giappone</b>	<b>Regno Unito</b>	<b>Germania</b>	<b>Francia</b>	<b>Italia</b>	<b>media G7</b>	<b>media OCSE</b>
	solo misure discrezionali	4,8	2,2	1,5	3,4	1,3	0,3	3,4	
	con stabilizzatori automatici	5,1	2,9	3,8	3,8	2,3	2,1	3,6	
<b>OCSE (2009)</b>									
di cui	solo misure discrezionali	5,6	2,0	1,4	3,0	0,6	0,0		3,4
	riduzione tasse	3,2	0,5	1,4	1,6	0,2	-0,3		
	aumento spesa	2,4	1,5	0,0	1,4	0,4	0,3		

*Nota: FMI (2009a), OCSE (2009)*

Anche nel caso dei Paesi emergenti, occorre sottolineare, le politiche fiscali di stimolo sono state estremamente diversificate. Le risposte iniziali più deboli sono state quelle di Russia e India. Nel caso dell'India questo si spiega con i livelli relativamente elevati del debito pubblico, che dal 1997 è su una traiettoria crescente e ha superato il 70% del PIL. Nel caso della Russia lo spazio di manovra fiscale può essere stato ridotto dalle difficoltà derivanti dal crollo delle quotazioni del petrolio. I due pacchetti più significativi finora messi in opera sono quelli messi di Brasile e Cina, corrispondenti rispettivamente a 283 e a 586 miliardi di dollari, vale a dire al 18% e al 13% dei rispettivi PIL nazionali, ovvero a 0,5 e un punto di PIL mondiale. Considerati insieme, questi pacchetti raggiungono gli 869 miliardi di dollari, superando quello implementato dagli Stati Uniti.

**Tab. 3 - I primi pacchetti di stimolo fiscale nei Bric**

	in miliardi di dollari	in % PIL nazionale	in % PIL mondiale
Brasile	283	18,0	0,5%
Russia	5	0,3	0,0%
India	8	0,7	0,0%
Cina	586	13,3	1,0%
per memoria:			
Stati Uniti	787	5,5	1,3%

*Fonte: Gallagher et al. (2009)*



## 4.4 Gli stimoli fiscali per il sostegno dell'economia reale

Vi sono molte fonti che analizzano la composizione dei pacchetti di stimolo fiscale, con criteri diversi, orizzonti temporali diversi e numerosi problemi di misurazione. Vi sono inoltre misure che impattano direttamente sui bilanci pubblici e non, misure già deliberate ed operative e misure annunciate o "in progress". Analizzeremo le misure **aggiuntive** messe in campo dai governi dopo l'inizio della crisi, e non le misure pre-esistenti né le spese generate automaticamente dalla contrazione del reddito e dell'occupazione (i cosiddetti "stabilizzatori automatici"). Inoltre, le misure che **impattano direttamente** sui bilanci pubblici, e non quelle ad impatto diretto zero (ad esempio, l'avviso comune sottoscritto da Governo, anche e imprese sulla moratoria per i crediti alle PMI in Italia). Infine, in questo paragrafo ci concentreremo sulle misure già in campo, mentre nel prossimo su alcune di quelle annunciate dai governi. Inutile dire che si tratta di un esercizio esposto ad imperfezioni, e che mira a fornire una indicazione di massima sull'orientamento degli stimoli fiscali in Europa.

La tabella 4 mostra la composizione per macro-capitoli di spesa e di riduzione di imposte dei pacchetti anticrisi adottati, nei principali 3 Paesi dell'UE, entro aprile 2009 per l'anno in corso e per il 2010, **con esclusione delle misure volte a favorire il credito per le imprese e le famiglie**. Rispetto alla tabella 2, si tratta quindi di una sottostima dei pacchetti che include interventi di stimolo **diretto** dell'economia, e non di stimolo indiretto attraverso l'intermediazione finanziaria. Si tratta delle manovre di contrasto della crisi più organiche per ciascun Paese varate nel 2009; per quanto riguarda l'Italia, il termine di confronto è la manovra anticrisi del febbraio 2009, riassunta nel BOX 2.

La tabella 5 mostra invece l'ammontare delle risorse stanziare per alcune grandi "finalità" di intervento, dalle infrastrutture al sostegno alle famiglie o alle PMI.

### BOX 2 - La prima manovra anticrisi per il 2009 in Italia

- Bonus alle famiglie (tra 200 e 1000 € per famiglie con un reddito fra 15mila e 22 mila) per un totale di 2,4 mld.
- Tassi mutuo (tasso massimo del 4%, il resto sarà pagato dallo Stato): 350 milioni.
- Imprese: detrazione del 10% dell'Irap da Ires e Irpef; fondo di garanzia per il credito alle PMI.
- Infrastrutture e grandi opere: fondo da 960 milioni per il 2009 per gli investimenti delle FS, fondo di 480 milioni per il 2009-2011 per il trasporto pubblico locale.
- Lavoro: estensione del fondo sociale per l'occupazione e la formazione a 1,2 mld da usare per il sostegno al reddito.

Per un totale di 5 mld di Euro.

Fonte: DL 185/2009

**Tab. 4 - La composizione dei principali pacchetti di stimolo 2009 in Europa (in % del PIL)**

	Misure settoriali	Investimenti	Misure per il mercato del lavoro	Trasferimenti e tagli di imposte
Regno Unito	0,05%	0,2%	0,1%	1,1%
Germania	0,2%	0,4%	0,1%	0,85%
Francia	0,1%	0,55%	0	0,3%

Fonte: Bruegel (2009)

**Tab. 5 - Il valore di alcune misure dei pacchetti di stimolo 2009 in Europa (in mld di Euro, o sterline per il Regno Unito)**

	Aiuti e credito addizionale alle PMI	Programmi di infrastrutture e sostegno all'innovazione	"Pacchetti-famiglie" comprese le riduzioni d'imposta, altre misure sociali e sussidi di disoccupazione	Riduzioni dell'IVA
Regno Unito	20 (*)	2,4	0,38	12,5
Germania	15	12,8	16,35	--
Francia	22,7	11,8	3,1	3,6
Italia	1,6	9,8 (**)	2,75	--

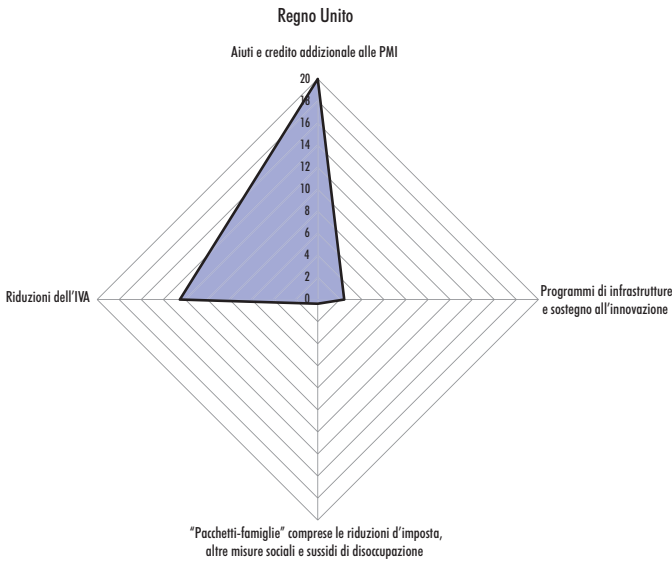
(\*) Include tutto il credito addizionale alle imprese, non solo quello alle PMI.

(\*\*) Include anche le misure recenti annunciate per 8,5 miliardi di Euro, per cui la spesa non si esaurirà nel 2010.

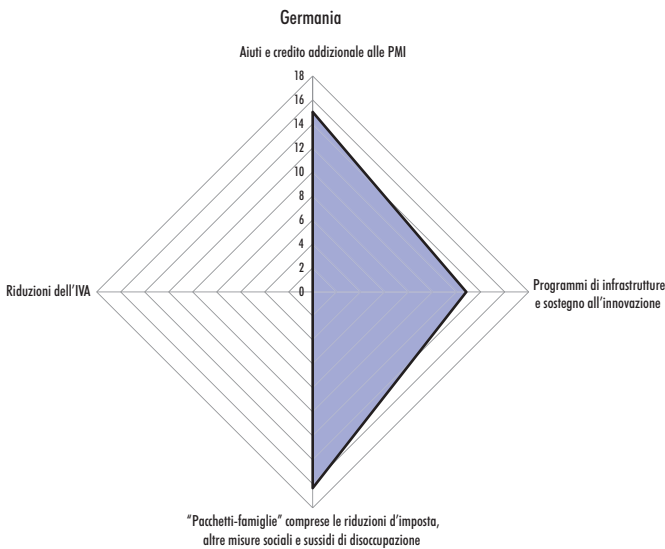
Fonte: Bruegel (2009) e calcoli dell'autore

È evidente che tra i Paesi europei qui analizzati in maggior dettaglio, occorre distinguere tra quelli che più hanno speso in risorse pubbliche, partendo da una condizione fiscale migliore, e quelli che hanno salvaguardato un bilancio fiscale già precario (l'Italia). Occorre distinguere anche tra le diverse scelte di spesa che sono state compiute: il Regno Unito ha speso relativamente poco nel 2009 per le infrastrutture ed il sociale, la Germania ha ridotto solo in parte le imposte in attesa del Piano fiscale del nuovo governo (si veda il paragrafo 4), l'Italia ha speso proporzionalmente meno per le PMI anche se per esse ha messo in campo anche misure ad impatto "quasi-zero" sui conti pubblici (l'avviso comune sulla moratoria per i crediti alle PMI; il Fondo per la patrimonializzazione che dovrebbe partire nel 2010); infine la Francia ha adottato pacchetti relativamente più "equilibrati" (si veda il posizionamento dei rombi nelle figure 1-4: la vicinanza alle voci indicate segnala l'orientamento della spesa verso quei capitoli).

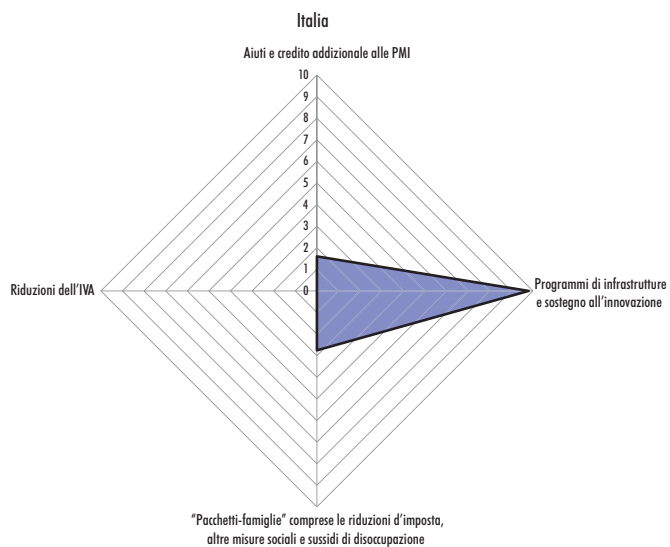
**Fig. 1 - Pacchetti degli stimoli pubblici nel Regno Unito**



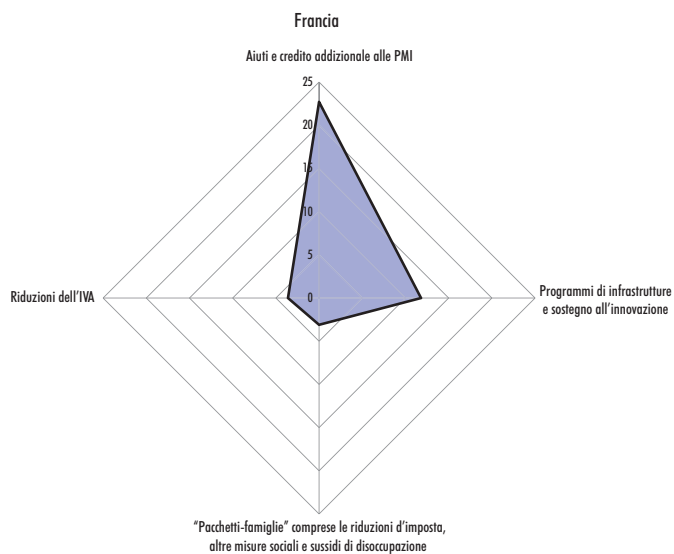
**Fig. 2 - Pacchetti degli stimoli pubblici in Germania**



**Fig. 3 - Pacchetti degli stimoli pubblici Italia**



**Fig. 4 - Pacchetti degli stimoli pubblici in Francia**



## 4.5 Il sentiero stretto tra disciplina fiscale e sostegno (prolungato) dell'economia

Nel Bollettino economico del dicembre 2009, la Banca Centrale Europea segnala che è giunto il momento di porre fine alle misure straordinarie, e di pensare a una "exit strategy" per rimettere a posto i conti pubblici e ripristinare la fiducia dei cittadini nell'economia. La Bce invita infatti i governi europei a "rendere note e ad attuare tempestive strategie d'uscita dalle misure di stimolo e strategie di riequilibrio dei conti che siano ambiziose, fondate su ipotesi realistiche di crescita e incentrate soprattutto sulle riforme della spesa". Senza l'avvio di queste misure, secondo la Bce, la "situazione potrebbe rischiare di compromettere seriamente la fiducia dei cittadini nella sostenibilità delle finanze pubbliche e nella ripresa economica". Francoforte indica anche un preciso calendario di marcia: "Diversi Paesi dovranno avviare il processo di risanamento nel 2010, tutti gli altri al più tardi nel 2011". La Bce ricorda anche quali sono i Paesi più a rischio: l'Italia è classificata tra i Paesi a medio rischio per la sostenibilità delle finanze pubbliche, insieme a Germania, Belgio, Francia, Lussemburgo, Austria e Portogallo. "I rischi per la sostenibilità delle finanze pubbliche hanno registrato un aumento significativo nell'area Euro" dice la Bce, aggiungendo che "la metà dei 16 Paesi risulta a rischio elevato". Tra questi la Spagna, Grecia, Irlanda, Cipro, Malta, Paesi bassi, Slovenia e Slovacchia. La Finlandia è l'unico Paese considerato a basso rischio. Compito dei governi non è solo avviare misure di risanamento, ma rimettere in funzione tutte le componenti del ciclo economico, a cominciare dall'occupazione, falciata dalla crisi. Per questo, "per promuovere la crescita", si legge nel bollettino di dicembre, saranno necessari interventi sul mercato del lavoro, mentre "occorrono urgenti politiche di stimolo alla concorrenza e all'innovazione per accelerare la ristrutturazione e gli investimenti e creare nuove opportunità imprenditoriali". È interessante notare come tra i Paesi più a rischio, vi siano i tre di cui in questi anni si è parlato come quelli che avevano sorpassato l'Italia in termini economici, o stavano per farlo. Oggi vediamo come la crescita impetuosa di Irlanda, Spagna e quella più modesta della Grecia, sia stata "drogata" negli anni recenti. Il caso della Grecia è emblematico delle difficoltà della Commissione UE e della Bce di esercitare la sorveglianza sui conti pubblici di un Paese il cui governo sta alimentando consumi ed investimenti con il deficit pubblico, a costo di manipolare le statistiche. L'Irlanda ha beneficiato per un decennio - dalla metà degli anni '90 al 2007 - di un boom di investimenti dall'estero, che hanno stimolato produttività ed occupazione, ma anche indotto alla speculazione ed a comportamenti fraudolenti nel comparto bancario, non perseguiti dalla carente regolazione finanziaria. Nel tempo, l'Irlanda ha costruito un castello di carta, con un eccesso di investimenti finanziari ed immobiliari, che si è abbattuto sul Paese a partire dal 2008. La Spagna è forse il caso più interessante: l'economia spagnola è più solida di quella greca, ma all'apice del suo boom "è cresciuto il debito privato, delle famiglie e soprattutto delle imprese. Il deficit delle partite correnti sfiora il 10 percento del PIL, assai elevato anche se si considera l'afflusso recente di immigrati. A differenza dell'inflazione italiana post-Euro che ha compresso in consumi privati, l'inflazione da asset in Spagna (i prezzi delle abita-

zioni sono quasi triplicati dal 1997 ad oggi) ha stimolato i consumi, mentre gli investimenti esteri hanno finanziato il deficit" (Manzocchi, 2009). Lo sbandierato "sorpasso" sull'Italia, dunque, ha richiesto anche una dose massiccia di "doping", che si è rivelata esiziale con la crisi attuale.

Accanto all'autorevole richiamo della Bce, ed ai segnali meno negativi che giungono dalla finanza e dalla produzione, il problema occupazionale si va inasprendo, ed alcuni governi progettano nuove misure fiscali di sostegno alla domanda ed alle imprese. Secondo le previsioni dell'OCSE, la ripresa economica a livello globale si è rafforzata ma è ancora troppo timida per scongiurare un aumento della disoccupazione: il picco della disoccupazione sarà toccato nella prima metà del 2010 negli Stati Uniti, ma nell'area Euro non scenderà prima del 2011. Il tasso di disoccupazione in Eurolandia sarà in costante aumento raggiungendo il 9,4% nell'anno in corso, il 10,6% nel 2010 e il 10,8% l'anno successivo. L'OCSE sottolinea che "tutto ciò rischia di portare a un indebolimento della fiducia dei consumatori, che potrà fiaccare la ripresa". Negli Stati Uniti la disoccupazione continuerà a crescere salendo al 9,2% quest'anno per arrivare a un picco del 9,9% nel 2010 per poi scendere al 9,1% nel 2011.

Non sorprende dunque che l'Amministrazione Obama si proponga di ri-orientare i fondi del programma TARP (vedi il BOX 1) dal salvataggio delle banche al sostegno delle PMI e dell'occupazione, nonché all'investimento in tecnologie ecocompatibili. Le difficoltà si sono spostate sul versante dell'occupazione: al recupero di produzione ed utili corrisponde maggiore efficienza nei processi aziendali, risparmi sui costi e sulla capacità produttiva, ed infine tagli occupazionali. In Europa, la situazione degli ammortizzatori sociali è diversa, e numerosi Paesi dispongono già di sussidi di disoccupazione e di programmi di reddito garantito e di reinserimento al lavoro: ciò non toglie che la disoccupazione colpisca soprattutto le fasce sociali (giovani, donne) e le tipologie di contratti meno protette (lavoro a tempo determinato, contratti "atipici"). In alcuni Paesi dove il tasso di occupazione aveva beneficiato dell'azione congiunta della favorevole congiuntura e della iper-flessibilità del lavoro fino al 2008, vedi la Spagna, la situazione si va facendo critica.

Stretti tra i richiami alla disciplina fiscale degli organismi internazionali, e le domande di sostegno e stimolo che provengono dalla società, i policymaker europei stanno progettando e discutendo nuovi interventi di politica fiscale. Quanto di questi si tradurrà in misure concrete, è troppo presto dire.

In Francia, il governo ha proposto l'abolizione dal primo gennaio 2010 della "Taxe professionnelle", una sorta di Irap, ma il Senato transalpino ha deliberato il 6 dicembre 2009 che il gettito di tale imposta sarà sostituito da una "contribution économique territoriale (CET)" e da una imposta forfettaria sul valore aggiunto delle imprese con fatturato superiore a 152.000 Euro (anche se le imprese fino a 500.000 Euro di fatturato potranno dedurre tale imposta integralmente). In conclusione, mentre il governo non ha ottenuto di tagliare significativamente le tasse sulle imprese, l'opposizione denuncia i rischi di instabilità fiscale. Per quanto concerne la spesa pubblica, il governo ha invece lanciato un programma ambizioso (il "Grand emprunt") che prevede un inde-

bitamento aggiuntivo sul mercato per 22 miliardi di Euro a partire dal 2010, e altre risorse per 13 miliardi dalla restituzione degli aiuti ricevuti dalle banche nel 2008-9. Come già nei pacchetti anticrisi del 2009 (si veda la figura 4), le misure francesi sono equilibrate nelle diverse intenzioni di spesa, ma il nucleo centrale degli interventi è per finanziare l'università (11 miliardi) e la ricerca (8 miliardi); vi sono poi risorse per le PMI e i poli industriali di eccellenza (6,5 miliardi), l'energia nucleare e rinnovabile (5 miliardi) e l'economia digitale e le reti ICT (4,5 miliardi). Escono quindi le misure a sostegno dell'industria "tradizionale" in crisi, già ampiamente finanziata (l'automobile), e si guarda all'economia della conoscenza, con un piano meno ambizioso di quello tra i 50 e i 100 miliardi preconizzato inizialmente da Sarkozy ma tuttavia con un impatto non trascurabile sul debito pubblico (per circa un punto di PIL). Tuttavia, le difficoltà dei cosiddetti "campioni nazionali" dell'industria francese - dal consorzio guidato da EDF e Areva che ha perso una gara da 24 miliardi di dollari per le centrali nucleari di Abu Dhabi, alla Eads che ha stimato in 10 miliardi i costi aggiuntivi dell'aereo militare Airbus - stanno suscitando forti perplessità circa il modello di politica industriale perseguito in Francia (grandi gruppi relativamente "protetti" e sostenuti da commesse statali e aiuti alla R&S), mentre vengono rivalutate le potenzialità delle PMI.

Nel Regno Unito la crisi sembra ancora nel pieno del suo sviluppo, ed al tempo stesso la campagna per le prossime elezioni politiche è entrata nel vivo e condiziona il dibattito economico. Le principali misure recenti sono quelle della Banca d'Inghilterra che ha iniettato altri 25 miliardi di sterline nel sistema economico, portando a 200 miliardi di sterline il "quantitative easing" ovvero il credito disponibile a bassissimo costo per l'economia. Infuria nel frattempo la controversia sulla sostenibilità delle finanze pubbliche, con un deficit stimato nel 2009 al 12,6% del PIL e previsto su livelli simili nel 2010, al punto che la convocazione delle elezioni nei primi mesi dell'anno potrebbe servire al governo per non dover dichiarare compiutamente lo stato dei conti pubblici. Per il Regno Unito, il dilemma di quando ritirare lo stimolo fiscale (che come abbiamo visto si è indirizzato soprattutto ai tagli fiscali e al sostegno alle PMI) è assai arduo, tra un'economia ancora debolissima e il quadro debole della finanza pubblica, mentre incombono le elezioni politiche.

La Germania ha intrapreso la strada di insistere sul capitolo fiscale su cui si era meno inciso nel 2009, quello dei tagli d'imposta (si veda la figura 2). Non si tratta di un caso, ma della conseguenza delle elezioni politiche del settembre 2009 che hanno portato al governo i liberali, interessati alla riduzione del carico fiscale sulle imprese, assieme con i cristiano-democratici tradizionalmente votati alla tutela ed al sostegno delle famiglie e delle piccole realtà produttive. Il nuovo governo ha dunque varato un piano di medio termine che prevede di tagliare le imposte per 24 miliardi di Euro entro il 2013, e di spostare il carico fiscale dalle imprese e dai redditi individuali alle imposte indirette. Il Bundestag ha approvato il primo modulo del piano il 14 dicembre, per circa 8,5 miliardi di minori imposte nel 2010, suddivise tra deduzioni fiscali per le imprese ed aumento degli assegni familiari. Anche in Germania si è però sviluppato un dibattito inteso sulla sostenibilità del piano fiscale del secondo governo Merkel, dal momento

che la legge costituzionale impone l'eliminazione del deficit federale entro il 2016: la stessa approvazione del primo modulo alla Camera alta (il Bundesrat), avvenuta a fine dicembre, non è stata priva di contrasti. Non va dimenticato, infatti, che desta forte preoccupazione lo stato del sistema delle banche territoriali tedesche a forte presenza pubblica, che potrebbe richiedere ulteriori interventi fiscali. Nonostante l'impegno del governo per il sostegno dell'economia, le rilevazioni segnalano per la Cancelliera Merkel il più basso consenso popolare del dopoguerra.

L'Europa si muove quindi tra modelli fiscali molto diversi: sostegno all'economia ancora in crisi (Regno Unito), "politica industriale" dichiaratamente per l'economia della conoscenza ma spesso viziata dalle consuetudini del passato (Francia), detassazione di imprese e famiglie ma con basso consenso per il Governo (Germania). Sullo sfondo, un abbozzo di concorrenza fiscale che si potrebbe giocare sia sul piano dell'attrattività di Paesi e regioni in termini di minori imposte, sia sul piano della sostenibilità dei conti pubblici e quindi del costo del finanziamento del debito statale. Questa tendenza potrebbe in futuro accentuarsi, e divenire anche rischiosa per la coesione dell'Unione Europea. In questo quadro, appare ragionevole che il governo italiano punti per il 2010 ad una manovra fiscale ancora modesta in termini di dimensioni (8,9 miliardi complessivi, ma solo 5,2 di veri aumenti di spesa, in parte finanziati dai proventi dello "scudo fiscale" e quindi da una misura di finanza straordinaria), dal momento che il pendolo per il nostro Paese grava ancora sulla sostenibilità del debito. Colpisce tuttavia come risorse così modeste vengano ripartire su un gran numero di capitoli di spesa, col risultato di non inviare stimoli e messaggi "forti" circa le priorità degli interventi. Qualche segnale incoraggiante è giunto dal Ministero dello Sviluppo economico con il recente decreto sui contratti di innovazione tecnologica, che dovrebbero attivare investimenti per 2 miliardi di Euro - finanziati dallo Stato fino all'80% della spesa - ed occupare 30.000 ricercatori nel settore privato, e dal Piano nazionale di ricerca del Miur che attiverebbe fondi per 10 miliardi in tre anni, portando dallo 0,56 allo 0,65% lo spesa pubblica per la ricerca. A febbraio è previsto inoltre lo sblocco delle risorse Fas (13 miliardi) per le regioni del Sud e l'impiego di 11 miliardi per le infrastrutture: si tratterebbe in gran parte di fondi già stanziati ma non ancora utilizzati. In attesa che queste proposte, come anche quella di riforma della tassazione sui redditi, si realizzino, il limite principale della politica economica nazionale rimane la frammentazione della spesa (fatta salva la Cassa integrazione) e la vaghezza degli orizzonti di medio termine: l'unico progetto dichiarato di politica fiscale è ad oggi quello del federalismo, che tuttavia è ancora ben lungi dall'essere chiaramente delineato.



## Riferimenti bibliografici

- Bruegel Institute (2009), *Estimating the size of the European stimulus packages*, by Jakob von Weizsäcker and David Saha, [http://www.bruegel.org/uploads/tx\\_btbbreugel/pc\\_simulus\\_290609.pdf](http://www.bruegel.org/uploads/tx_btbbreugel/pc_simulus_290609.pdf)
- Gallagher K.P. (2009), *A global survey of stimulus plans*, <http://www.voxeu.org/index.php?q=node/3156>.
- Gallagher K.P. et al. (2009), *Survey of Stimulus and Imf Rescue Plans During the Global Financial Crisis: I*, February, <http://www.bu.edu/ir/faculty/misc/Survey.xls>.
- Imf (2009a), *The size of fiscal expansion: an analysis for the largest countries*, <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2009/020109.pdf>.
- Imf (2009b), *Responding to the financial crisis and measuring systemic risk*, *Global Financial Stability Report*, April.
- Imf (2009c), *Global crisis: the Asian context*, *Regional Economic Outlook*, May.
- OECD (2009), *Fiscal packages across OECD countries: overview and country details*, *OECD Economic Department*, March.
- Manzocchi S. (2008), *L'economia spagnola e la "promessa europea": una retrospettiva*, in *ItalianiEuropei*, 2008, vol. 1.



**parte terza**  
**i segnali di mutamento nell'impresa**



# **l'evoluzione dei meccanismi di formazione, selezione e incentivazione del management**

a cura dell'università Cattaneo - LIUC\*

*"Ero già al corrente del fatto che sulle baleniere non c'era una paga, ma tutti i marinai, capitano compreso, ricevevano una certa quota dei proventi detta utile, e che questi utili erano proporzionali al grado di importanza delle diverse mansioni svolte nell'ambito dell'equipaggio".*

Herman Melville, *Moby Dick*

## **1.1 L'attenzione sulla media impresa**

Questo capitolo cerca di cogliere le tendenze emergenti nel mondo dell'impresa italiana, rispetto alle modalità operative che influiscono sul rinnovamento della classe dirigente e ne orientano la cultura professionale. Al centro dell'attenzione si sono quindi posti i sistemi e meccanismi operativi, e comunque le modalità concrete, che presiedono alle fasi fondamentali di gestione delle carriere manageriali: l'accesso delle persone a posizioni di responsabilità, la retribuzione e l'incentivazione dei manager, la formazione e lo sviluppo professionale.

Con riferimento a questi temi si sono individuate alcune domande di ricerca: come le nostre imprese selezionano i manager, come li retribuiscono ed incentivano, come provvedono alla loro formazione nei vari stadi della carriera? In particolare, si vuole capire se e come queste pratiche operative stanno cambiando, in conseguenza della grave crisi che le imprese hanno dovuto fronteggiare nel corso del 2008 e del 2009. Le riflessioni critiche e autocritiche, le discussioni animate, i fenomeni anche di insofferenza e disagio sociale, suscitati da una crisi partita dal mondo della finanza e che si

\* Autori del capitolo sono: Gianfranco Rebora, Ordinario di Organizzazione Aziendale e Direttore del Department of Management presso l'Università Carlo Cattaneo - LIUC; Eliana Minelli, Docente di Organizzazione Aziendale presso l'Università Carlo Cattaneo - LIUC; Chiara Morelli, Docente di Organizzazione Aziendale presso l'Università del Piemonte Orientale e presso l'Università Carlo Cattaneo - LIUC.

è propagata nell'intero universo del business, hanno generato un ripensamento e una correzione di rotta nelle nostre imprese per quanto riguarda gli argomenti indicati?

Per tentare una risposta a questi interrogativi di fondo si è focalizzata l'attenzione sulle componenti più dinamiche del sistema imprenditoriale italiano, quelle che possiamo considerare rappresentative della sua capacità di adattamento e rinnovamento: si è guardato per lo più (ma non solo) a quelle medie imprese che costituiscono il nerbo di una rinnovata vitalità del capitalismo italiano, secondo le più accreditate analisi (Mediobanca, Fondazione Edison). Alle 40 grandi multinazionali della Francia possiamo contrapporre le nostre 4 o 5 mila medie e piccole imprese più competitive. Al centro di questo gruppo di imprese traenti ci sono naturalmente le aziende industriali che esportano, si internazionalizzano, si impongono come "multinazionali tascabili", considerate espressione del "quarto capitalismo". Ma si annoverano anche imprese interessanti del terziario.

Siamo andati quindi a intervistare i leader, gli amministratori delegati di una serie di imprese collocabili in questo contesto, espressione di diversi settori e territori. Ed abbiamo cercato di confrontare le risposte ottenute con altre fonti di informazione, come l'opinione di qualificati esponenti della consulenza di direzione, che si posizionano come osservatori privilegiati dei percorsi di mutamento attualmente in gestazione in questo tipo di imprese e come anche i dibattiti in corso all'interno degli ambienti professionali più direttamente coinvolti nei temi del management e dei sistemi di gestione che lo riguardano.

Come sfondo di riferimento per questa rilevazione che riguarda le imprese italiane, abbiamo però assunto e utilizzato un panorama internazionale, individuato attraverso le riflessioni e i temi critici emergenti in questi mesi negli ambienti che maggiormente influenzano la cultura manageriale, come gli organi di stampa specializzati e i centri di formazione al management. Si è cercato così di trarre spunto in questo ordine di tematiche, che si stanno affermando nel dibattito che investe il management su scala globale, per le domande da porre nelle interviste ai nostri testimoni.

## 1.2 Un mutamento di rotta del pensiero manageriale?

Dalla seconda metà del 2008, quando il fallimento di Lehman Brothers ha segnato il culmine della crisi della finanza globale, un torrente di critiche ha investito gli stessi centri che alimentano e diffondono la cultura economica e d'impresa. Già negli anni precedenti, voci polemiche si erano fatte sentire puntando il mirino, ad esempio, sulla formazione impartita nelle business schools.

Studiosi importanti hanno pubblicato libri e saggi dal titolo eloquente: inizia Henry Mintzberg nel 2004 con *Managers not MBAs*, dove contesta i master delle grandi *business schools*; seguono presto Bennis e O'Toole che scrivono su Harvard Business Review *Come le Business Schools sono uscite di strada* (2005) e Sumantra Ghoshal (2005) con un articolo, quasi una eredità intellettuale data la sua prematura scomparsa, che denuncia il ruolo delle teorie dominanti nel mondo delle *business schools* nel propagare "cattive pratiche manageriali": *"Le cattive teorie di management stanno distruggendo le buone pratiche manageriali"*.

Questi interventi vengono ripresi negli anni successivi da altri studiosi di management noti e importanti (Kurana, 2007; Lorsch, 2009). Una sintesi efficace degli argomenti adottati è offerta da Richard Rumelt in una conversazione su *Mc Kinsey Quarterly* nel luglio 2009 (Webb, 2009) dove cerca di trarre dalla crisi in corso una lezione per la cultura del management: "Il management competente guarda sempre più in profondità rispetto ai numeri, più in profondità rispetto alle misure correnti. Il management incompetente si focalizza appena su questi numeri, sul corpo dei conti, sugli utili trimestrali - oppure sulla crescita del PIL o sull'indice dei prezzi al consumo. È così che abbiamo incontrato questi guai. Noi davvero dobbiamo pensare a riprogettare molte istituzioni e dottrine in materia di misurazioni. Questa lezione è fondamentale: voi non potete gestire guardando solo alla metrica dei risultati".

Ma, soprattutto, a questo punto la polemica scende dalle riviste scientifiche alla stampa a grande diffusione, non solo economica.

In Europa l'ambiente e le istituzioni della formazione manageriale si dimostrano reattivi. *Global Focus*, la rivista on line delle European Foundation for Management Development, pubblica numerosi interventi che mettono in discussione le pratiche formative correnti e prospettano nuovi approcci: Pettigrew (2008) propone uno stile di ricerca segnato da una più stretta collaborazione tra studiosi e manager delle aziende; altri interventi richiedono più coraggio nel criticare e influenzare il modo di pensare dei manager (van Shaik, 2009) e un più forte orientamento ad affrontare temi come la creatività (Harris, 2009) e la leadership (Martineau, Hoole and Patterson, 2009).

A sua volta Ceeman Dialogue, espressione della Central and East European Management Development Association apre spazi di riflessione sui cambiamenti richiesti alla formazione manageriale con interventi di personaggi come Charles Handy, a sua volta che sostiene "siamo davanti all'opportunità di reinventare il capitalismo come qualcosa che è buono per tutta la società e non soltanto per i pochi privilegiati che sono ai vertici" (Gudic, 2009).

Alcuni Direttori di Business Schools europee si sono rivelati particolarmente attivi nel proporre idee e contenuti per innovare la cultura di management. Uno di questi è Santiago Iñiguez de Ozoño, Direttore della spagnola IE Business School: autore di un blog, è stato tra l'altro intervistato da *The Economist* ed ha dichiarato: "in futuro vedremo molte istituzioni liberarsi da quello spirito di arroganza elitista che ha contribuito a creare questa atmosfera di eccessiva sicurezza. Molti pensavano di essere fuori da ogni regola o controllo - una sorta di morale da superuomini alla Nietzsche. Noi dobbiamo tornare a più controlli, alle regole d'oro, a più supervisione, abbandonando la superficialità. La storia è ricorsiva e ci si aspetta ancora un movimento del pendolo". In America l'infuriare della polemica è ancora maggiore; ne troviamo segni importanti anche al di fuori della stampa specializzata sui temi del business. Così, una rivista politica, *The New Republic*, nota per essere da sempre presente a bordo di Air Force One, intitola un articolo "cattivo management ai piani alti" (*Upper mismanagement*), indicando nelle *business school* il principale colpevole del crollo della competitività USA nel *manufacturing*: *Why can't Americans make things? Two words: Business School*. *Business Week* a fine 2009 fa il punto su un anno di discussioni accese, che vedono le grandi scuole di management quasi come "il nemico pubblico numero 1" e l'acronimo MBA riproposto come "*Masters of Business Apocalypse*".

Ma dal contesto della *managerial education* americana provengono anche cambiamenti e nuove impostazioni. Come a Stanford, dove la Graduate School of Business propone lo slogan *Change Lives. Change Organizations. Change the World*. Il rettore Garth Saloner illustra la trasformazione nel curriculum formativo, avviata già prima della crisi nel 2007, e fondata sui principi del pensiero analitico critico, della leadership e dell'etica e sostenuta da personalizzazione dei percorsi, pluralità di metodi, forte interattività tra docenti e studenti. Blair Sheppart, Dean della School of Business della Duke University sostiene la necessità (su *Mc Kinsey Quarterly*) di un ancora più radicale ampliamento di orizzonti, aprendo i muri che irregimentano la formazione professionale in settori tra loro poco comunicanti.

Segnali di novità emergono anche leggendo il *New York Times*, che testimonia quanto la ricerca di innovazione sia diffusa e punti sul pensiero creativo, sulla pluralità di punti di vista, sulla teoria critica multi-culturale (Wallace, 2010).

I temi critici per il rinnovamento del management e della sua cultura che emergono da questi confronti di idee su scala internazionale si possono forse in sintesi ricondurre a:

- a) il superamento di una concezione d'impresa nella quale è centrale lo *shareholder value* e i risultati sono valutati a breve su pochi e fondamentali parametri quantitativi;
- b) la rivalutazione della soggettività e del ruolo delle persone in azienda, non solo nelle figure che emergono per talento individuale e/o capacità di gestire il potere e il denaro, ma in chiave più diffusa e di normalità, con riferimento anche alle funzioni più tradizionali come quelle legate alle *operations*;
- c) la richiesta alle figure di leader di un approccio più riflessivo, più aperto culturalmente, più attento alla sfera delle emozioni e più disponibile a comportamenti di collaborazione, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.



Quest'ultimo punto si salda con una istanza più ampia che proviene anche da ambienti estranei al business e che vede nella reazione alla crisi l'opportunità per una ripresa del ruolo della cultura umanistica: come ha detto ancora Santiago Iñiguez de Ozoño "gli uomini d'impresa hanno bisogno di imparare di più sulla storia, l'antropologia e le altre materie umanistiche, perché le loro decisioni influenzano la vita di molte altre persone". Si tratta di quella *core connection* (è il titolo di un servizio del *Times Higher Education* del gennaio 2010) che potrebbe rivitalizzare anche il mondo dell'economia e della produzione con la forza di quel pensiero creativo e critico che ha un valore in sé, intangibile e sempre a rischio perché difficile da calcolare.

### 1.3 L'influenza della crisi sulla gestione dei manager

Lo scenario internazionale di messa in discussione della cultura di management che abbiamo rapidamente descritto costituisce quindi lo sfondo dell'indagine svolta. Questa ha rilevato innanzitutto l'opinione di un nucleo ristretto ma significativo di top manager di aziende italiane.

Sono state interpellate 12 figure di vertice, operanti in medie aziende italiane, di varia estrazione di settore e localizzazione (v. Tabella 1).

**Tab. 1 - I settori in cui operano le aziende degli intervistati**

N.	Settore
#1	Servizi per le imprese
#2	Facility management
#3	Credito
#4	Automazione industriale
#5	Grande distribuzione
#6	Energia e tecnologie industriali
#7	Aeronautico
#8	Aeronautico
#9	Abbigliamento
#10	Impianti industriali
#11	Impianti industriali
#12	Engineering

Le domande poste a questi interlocutori si sono quindi focalizzate sulle modalità di gestione dei manager nelle loro aziende e sui cambiamenti che sono in atto, o si profilano, o si ritengono comunque necessari per il futuro in questo ambito.

Più in particolare, si sono toccati i seguenti argomenti:

- la politica degli incentivi per i manager,
- la selezione dei giovani laureati e le competenze richieste per l'ingresso in azienda,
- le modalità di copertura delle posizioni manageriali e di gestione delle carriere,
- l'eventuale ripensamento indotto dalla crisi e la valutazione degli scenari di rischi e opportunità, in ordine a queste stesse tematiche,
- l'opinione sull'evoluzione della funzione risorse umane in rapporto anche alle altre funzioni aziendali.

### 1.3.1 L'evoluzione della politica degli incentivi

In alcune di queste aziende, la crisi è intervenuta in un momento in cui era in atto uno sforzo per dare maggior rilievo ai premi e ai bonus legati al raggiungimento degli obiettivi di redditività e di continuità aziendale" (#1). In diversi casi si tratta di pratiche già abbastanza acquisite, in atto da diversi anni e in fase di consolidamento (#1, #4, #5, #7, #10, #12). In un caso (#6), l'impresa sta facendo "uno sforzo per passare dal premio (definito a fine anno) all'incentivazione vera e propria, quindi programmando l'incentivo", con sistemi MBO imperniati su parametri oggettivi, rispondenti anche all'introduzione di una logica manageriale in un'azienda in passato gestita con uno stile di *family business*. In un altro caso ancora, il mutamento in analoga direzione è indotto dall'inserimento in un gruppo di grande dimensione (#8).

L'esponente dell'azienda #11, la più piccola tra quelle rappresentate, testimonia un'esperienza innovativa di applicazione del premio di risultato previsto dai CCNL: "siamo stati i primi nella nostra provincia". Il premio è attribuito con le stesse modalità agli operai ed ai manager (questi ultimi hanno in più l'auto aziendale), ed è basato sui risultati complessivi con una correzione che tiene conto dell'assenteismo.

In alcune situazioni l'intervistato evidenzia che l'incentivazione dei manager, pur presente, ha valenza limitata: perché incide poco quantitativamente (#3: non oltre il 10% della retribuzione complessiva), oppure riguarda un numero molto limitato di dirigenti (#2), o, ancora, "non ha importanza fondamentale" (#9).

Diversi intervistati criticano gli eccessi avvenuti in altri contesti, come evidenzia con chiarezza questa testimonianza (#10): "nel settore finanziario gli incentivi di natura economica hanno assunto un peso rilevante che ha provocato storture che ci hanno portato nella crisi. Nel settore industriale questo fenomeno è stato meno evidente: l'illusione che dare incentivi ai manager risolvesse tutti i problemi della gestione aziendale è finita. Ora bisogna ritornare a legare gli incentivi ai risultati complessivi dell'azienda, riproporzionare gli incentivi riducendoli al 20-25% dello stipendio per evitare forzature". Questo è però un commento generale. Nella sua azienda i bonus sono la leva tradizionale di incentivazione, ma attualmente pesano per il 10/15%.

Raccoglie ampio consenso l'attribuzione di importanza agli incentivi non economici; alcuni dichiarano di avere in atto da tempo politiche di questo tipo (#3, #6, #9); altri riconoscono che per ora prevale l'aspetto economico e individuano l'opportunità di un riorientamento in questo senso (#1, #2, #5). Sembra allinearsi a questa idea anche il responsabile di #12, che afferma: "riteniamo che la politica di incentivazione debba essere moderata. Gli incentivi non devono essere eccessivi e troppo aggressivi per non fare crescere un management con visioni di breve periodo. I manager devono dare continuità all'azienda e al business in cui sono coinvolti".

Qualcuno lamenta gli ostacoli culturali e normativi che in Italia limitano lo spazio per le politiche incentivanti (#4). Altri ancora non ritengono necessari riorientamenti (#7, #8). L'esponente dell'azienda #11 sostiene: "gli incentivi monetari sono oggi molto appetibili, ma è più motivante sia per gli operai che per i dirigenti la possibilità di partecipa-

re alle decisioni. Vale il coinvolgimento nella definizione di obiettivi e metodi di misurazione della performance: l'incentivo maggiore è il sentirsi parte del processo decisionale. Il dirigente ha il compito di veicolare la comunicazione e coinvolgere". In questa azienda la crisi ha richiesto un correttivo: hanno utilizzato una riserva costituita negli anni precedenti per premiare i meritevoli anche nei periodi di crisi. Sono soddisfatti dell'esperienza fatta e vorrebbero estenderla anche agli stabilimenti esteri.

Il rappresentante dell'azienda #10, infine, prospetta un diverso genere di riorientamento, verso un sistema più sofisticato, in grado di corrispondere ai contributi critici attesi per le diverse posizioni manageriali: "bisogna ritornare a premiare la capacità manageriale del capo congiuntamente a un contributo relativo alla performance complessiva. Molto spesso capitava che i manager venissero incentivati a 360 gradi, tutti ricevevano premi legati ai parametri aziendali. Le funzioni di controllo devono invece essere legate il più possibile al proprio ruolo, non a parametri che possano indurre a forzare i valori. Altrimenti il controllore non ha più lo stimolo a fare il suo mestiere e favorisce invece la presentazione di valori gonfiati, perché anch'egli ne trae beneficio".

### *1.3.2 La selezione non facile dei giovani laureati*

Quali criteri e fattori orientano la selezione delle giovani leve di laureati, potenziali candidati per sviluppi futuri in ruoli manageriali? Gli interlocutori aziendali sono stati invitati a dare risposta a questo interrogativo considerando l'importanza assegnata alla formazione di base, quale è desumibile dalla tipologia di laurea o dall'istituto di provenienza, la partecipazione a Master di specializzazione (all'Italia o all'estero), oppure ad iniziative di formazione promosse *ad hoc* e alle qualità personali e comportamentali. Le preferenze riscontrate convergono proprio verso quest'ultimo aspetto nella maggioranza dei rispondenti (#1, #2, #3, #4, 5#, #10, #12):

- #1: "un giovane alle prime esperienze è spesso 'materia grezza' da modellare. Le qualità personali quali logica, perseveranza, curiosità, flessibilità possono supplire alle lacune della formazione ed aggiungere ad un ottimo teorico il potenziale per divenire un brillante 'attore' aziendale";
- #4: "quello che in realtà cerchiamo di scoprire durante la selezione è la capacità e la volontà di sviluppare nuove competenze, l'attitudine a relazionarsi con gli altri ed a comunicare adeguatamente. Inoltre, la voglia di crescere e l'apertura al cambiamento";
- #5: "le principali caratteristiche ricercate sono la dinamicità e il "non aver paura di sporcarsi le mani", ad esempio nel nostro caso è importante fare dei percorsi nella vendita".

Nel caso di #7 e #8, due aziende manifatturiere di grande complessità tecnologica, in passato le competenze richieste erano esclusivamente quelle tecnico-specialistiche, mentre oggi ai giovani laureati inseriti in azienda si richiedono sempre anche qualità personali e comportamentali utili ad affrontare il mercato e i suoi cambiamenti.

In linea generale emerge quindi il concetto delle competenze tecniche di base come prerequisito per essere selezionati; dopodiché la scelta avviene vagliando l'idoneità dei candidati soprattutto sul piano dell'atteggiamento mentale e delle attitudini comportamentali.

Criteri di questo tipo sono affermati con particolare decisione ragionando sugli aspetti più critici per le prospettive future. Ad esempio:

- #10: *"open-mindedness"*, cioè apertura mentale e voglia di andare in giro: questo ha permesso all'azienda di crescere in Italia del 15% nell'ultimo anno. La disponibilità ad affrontare culture diverse è cruciale per la nostra azienda";
- #12: *"spirito di iniziativa (imprenditorialità); disponibilità a lavorare in contesti multiculturali; trasparenza e principi etici; flessibilità"*.

Non sembra, tuttavia, che questa priorità assunta dai fattori comportamentali costituisca un riorientamento indotto dalla crisi. Si tratta di una scelta maturata da tempo e per altre ragioni; che l'esperienza della crisi porta semplicemente a confermare e rafforzare con ulteriore convinzione. Come si afferma nei casi di:

- #3: *"al di là delle qualità professionali, riteniamo fondamentale che la persona abbia grande curiosità, umiltà, capacità di lavorare in gruppo, dinamismo e ambizione. Non abbiamo modificato questi criteri a seguito della crisi"*;
- #5: *"questo stesso tipo di caratteristiche (dinamicità, disponibilità a esperienze di vendita) sono ancora più ricercate dopo la crisi"*;
- #12: *"la crisi dell'ultimo anno ha accentuato la necessità di maggiore spirito di iniziativa e flessibilità"*.

L'atteggiamento delle aziende verso la formazione post laurea e soprattutto i corsi master, in Italia o all'estero, è variegata. C'è infatti:

- chi li considera un interessante avvicinamento ad una prospettiva di lavoro aziendale:
  - #1: *"offrono più facilmente strumenti concreti per affrontare la realtà lavorativa, nonché occasioni di confronto con le aziende e le loro esigenze"*;
  - #2: *"chi ha frequentato questi corsi ha un'attitudine mentale all'impegno"*;
  - #3: *"hanno conoscenza diretta del mondo del lavoro, non vivono lo scollamento tra mondo scolastico e mondo lavorativo"*;
  - #4: *"è un ulteriore titolo preferenziale"*;
  - #10: *"vanno bene nella misura in cui il candidato ha gli altri requisiti"*;
- chi li prevede e incentiva per i dipendenti (#4) e #11: *"sono incentivati a farli, è una dimostrazione di volontà"*;
- chi privilegia programmi formativi organizzati in proprio, o comunque nell'ambito del gruppo di appartenenza (#7, #8);
- chi non vi assegna particolare rilevanza in relazione alle proprie esigenze (#5, #6, #9);
- chi, infine, pur utilizzandoli ampiamente esprime qualche critica: *"i giovani dotati di MBA sono spesso un po' troppo teorici ed hanno urgenza di accelerare il loro per-*

corso di carriera. I giovani provenienti da scuole straniere hanno in genere qualità più pratiche, dovute ad una certa alternanza lavoro/studio" (#12).

I metodi utilizzati per la selezione dei neolaureati appaiono coerenti con le priorità dichiarate. Segnatamente, si rileva un forte orientamento ad utilizzare modalità e strumenti caratterizzati in senso professionale. Così assume una valenza abbastanza generalizzabile questa dichiarazione (#2): "io credo che bisognerebbe sempre di più utilizzare gli specialisti anche in ottica di selezione, non sono per il fai da te. Penso che per selezionare persone per alti livelli o per selezionare giovani laureati da far crescere sia importante utilizzare specialisti esterni, come *head hunter*. È importante fare un *assessment* di *skills* e comportamenti".

Più in particolare la sensibilità verso i fattori *soft* di ordine comportamentale si esprime nell'utilizzazione di:

- *assessment center* (#4, #5, 7#);
- test somministrati da specialisti (#3, 6#, #10);
- un *mix* di colloqui di gruppo e diretti, con intervento sia di specialisti HR, interni o esterni all'azienda, che di responsabili delle strutture di futuro inserimento (#1, #2, #8, #11, #12);
- la pratica dello *stage* come opportunità di verifica sul campo delle qualità dei candidati all'inserimento (#5, # 11).

### 1.3.3 Un percorso più complesso per la copertura delle posizioni manageriali

Più complessa appare la scelta dei candidati per la copertura di posizioni di responsabilità manageriale.

Innanzitutto emerge che le aziende interpellate si distinguono per politiche fondamentalmente diverse dall'accesso alla dirigenza, rispettivamente imperniate:

- sulla concorrenza tra candidati interni ed esterni (#1, #2, #5, #, 6#, #9, #10, #12);
- sulla preferenza per la scelta dei candidati interni, o comunque provenienti dal gruppo di appartenenza (#3, #4, #7, #8 #, #11).

In questo secondo caso il ricorso al mercato del lavoro viene attivato in una seconda fase, dopo aver accertato che non esistono candidati interni idonei al ruolo:

- #4: "in azienda esiste il "Codice etico" definito in modo congiunto tra collaboratori e management. Uno degli elementi riguarda i criteri di selezione per posizioni aperte, che stabilisce che le candidature interne sono prioritarie rispetto a quelle esterne";
- #11: "in realtà non c'è un'assunzione diretta dall'esterno per le posizioni apicali ma i manager entrano in posizioni intermedie e dopo una significativa esperienza interna e aver dimostrato impegno, capacità, fedeltà all'azienda e dedizione al lavoro vengono promossi";
- #8: "la ricerca di personale è obbligata all'interno del gruppo. Ogni anno i manager fanno la *management review* su tutte le aziende del gruppo, per verificare la presen-

za di candidati idonei per la sostituzione delle posizioni superiori. Se non si riscontra disponibilità interna, estesa a tutte le aziende del gruppo, si fa una ricerca sul mercato”.

I criteri di riferimento per questo ordine di scelte sono quindi differenziati in ragione della provenienza dei candidati dal mercato del lavoro interno o esterno all'impresa; le risposte date, rispetto a un'ampia lista di possibili criteri, evidenziano una significativa convergenza sia per quanto riguarda gli aspetti considerati prioritari, sia per i fattori che sono ritenuti trascurabili (non fondamentali), o addirittura che si preferisce porre in secondo piano.

Per la scelta dall'interno si afferma decisamente il ricorso a una pluralità di criteri, in modo da bilanciare l'apprezzamento:

- a) dei comportamenti (*qualità comportamentali e morali già dimostrate e riconosciute*) e delle competenze tecniche (*competenze tecnico-professionali, titoli di studio e riconoscimenti*);
- b) dei risultati ottenuti in passato (*risultati/performance nelle precedenti esperienze lavorative*) e del potenziale riscontrato (*elevato potenziale di sviluppo della leadership*).

In sostanza, i rispondenti riconoscono pari rilievo a una pluralità di fattori, che corrispondono ai quattro *items* evidenziati in corsivo. La conoscenza diretta dei candidati già operanti in azienda consente di valutarne le caratteristiche a 360 gradi.

Quando si tratta invece di considerare candidati esterni emerge il problema di disporre di elementi certi, affidabili. Questo porta a focalizzare l'attenzione verso una gamma più ristretta di fattori. Ne emergono due in particolare:

- *la rilevanza delle posizioni precedentemente occupate*
- *i requisiti comportamentali e morali accertati con referenze e valutazioni.*

Anche in questo caso si realizza comunque un bilanciamento tra l'aspetto più "oggettivo" e "tecnico" (di cui le esperienze risultanti dal curriculum sono la *proxy* ampiamente preferita) e quello più "soggettivo" inerente i comportamenti.

Nella Fig. 1 sono esposte le preferenze espresse in modo prevalente sui criteri fondamentali per la selezione dei candidati interni ed esterni a posizioni di responsabilità manageriale.

Sono poi indicati anche i criteri che emergono come i meno considerati dai rispondenti.

Questo secondo aspetto appare significativo, perché qui scompare la differenza nel modo di considerare la selezione dei candidati esterni e interni. Numerose risposte mettono in secondo piano non solo "*gradimento della persona da parte di colleghi e collaboratori*" ma anche "*valutazione e gradimento da parte del senior manager di riferimento*". Da questa parte delle interviste emerge l'idea che sia meglio evitare che l'inserimento di nuovi manager sia condizionato e influenzato da coloro che hanno responsabilità ai livelli intermedi dell'organizzazione. Sia le promozioni dall'interno che il ricorso al mercato del lavoro costituiscono quindi per i *top manager* un'occasione importante, da garantire e valorizzare, per un rinnovamento della cultura organizzativa.

**Fig. 1 - Criteri indicati per la selezione dei candidati interni ed esterni a posizioni di responsabilità manageriale**

Criteri fondamentali	
Candidati interni	<p>Risultati/performance nelle precedenti esperienze lavorative (# 3, 5, 6, 7, 12)</p> <p>Competenza tecno-professionale, titoli di studio e riconoscimenti (# 1, 5, 6, 7, 12)</p> <p>Qualità comportamentali e morali già dimostrate e riconosciute (# 2, 3, 10, 12)</p> <p>Elevato potenziale di sviluppo della leadership (# 1, 4, 7, 9, 10, 12)</p>
	<p>Rilevanza delle posizioni precedentemente ricoperte (# 1, 3, 6, 7, 12)</p> <p>Requisiti comportamentali e morali accertati con referenze o valutazioni (# 2, 7, 9, 10, 12)</p>
Candidati esterni	<p>Valutazione e gradimento da parte del senior manager (# 2, 3, 6, 7, 9, 10)</p> <p>Gradimento della persona da parte di colleghi e collaboratori (# 5, 6, 7, 10)</p>
	<p>Valutazione e gradimento da parte del senior manager (#2, 3, 6, 7, 9, 10, 11)</p> <p>Gradimento della persona da parte di colleghi e collaboratori (# 5, 6, 7, 10)</p>
Criteri non fondamentali	

Non in tutti i casi, naturalmente, si registra questa impostazione. Soprattutto per quanto attiene al peso riconosciuto alle figure di *senior* manager di riferimento esistono approcci diversi, come manifestato ad esempio dalla seguente risposta (#1): “nella scelta di un candidato esterno verranno valutati certamente la rilevanza delle posizioni precedentemente ricoperte ed i risultati in esse ottenuti, soprattutto se in contesti o per problematiche simili a quelle dell’azienda di inserimento. È ugualmente importante il livello di competenze tecnico-professionali nell’ambito di riferimento, per garantire l’autorevolezza del nuovo manager. È comunque decisivo il colloquio diretto con il senior manager: la sua valutazione positiva è un fattore importante per agevolare la collaborazione lavorativa”. Del resto, proprio la valutazione del grado di continuità/discontinuità nella prassi e nella cultura manageriale che è utile in una determinata fase della vita dell’impresa rientra nelle fondamentali prerogative del *top management*.

Dal punto di vista dei metodi di selezione considerati più validi, si afferma il ricorso a una pluralità di strumenti, con ampio impiego di tecniche specialistiche **e di professionisti della selezione**, nel tentativo di cogliere caratteristiche spesso sfumate e difficili da documentare come appare dalle testimonianze raccolte (v. tabella 2).



**Tab. 2 - La pluralità delle metodologie utilizzate per la selezione di manager sul mercato del lavoro esterno**

#2	"Ricorriamo ad analisi e valutazioni delle competenze e del potenziale affidate a professionisti esterni tramite <i>skills assessment</i> ".
#4	"Le valutazioni sono sempre a 360 gradi ma, l'analisi del potenziale, effettuata da interni ed esterni, è l'elemento cruciale".
#5	"Ci basiamo su un colloquio preliminare gestito dalla funzione del personale, seguito, se la persona è ritenuta valida, da un <i>assessment</i> condotto da professionisti esterni".
#8	"L'esame del curriculum, dei titoli di studio, dei percorsi formativi, delle esperienze professionali non è dirimente, ma è scontato perché non si può svolgere questo lavoro senza formazione specifica. Alla fine la parte comportamentale è fondamentale: diamo importanza alle referenze e poi alle analisi e valutazioni delle competenze e del potenziale affidate a professionisti esterni o interni come ulteriore passaggio".
#10	"Ci affidiamo preferibilmente ad agenzie di <i>head hunting</i> , completando la selezione con un colloquio interno, e ulteriori verifiche per accertare competenze specialistiche".

Emerge anche una forte consapevolezza della rilevante incertezza cui devono fare fronte le scelte inerenti i manager; ed anche di quanto le stesse abbiano una influenza di lungo termine sugli assetti aziendali. Ne è manifestazione in particolare questa intervista (#6): "Fino a che non si ha la prova di quanto dichiarato dal candidato non si può avere certezza. Sono importantissime le testimonianze dirette. La situazione del mercato del lavoro locale in cui operiamo è tale per cui i migliori hanno pretese economiche significative. Pertanto il problema è di mantenere un equilibrio nelle remunerazioni, in quanto non si possono creare precedenti che possano creare squilibri".

Ma il senso di operare su una materia difficile da padroneggiare è presente un po' in tutte le testimonianze raccolte". Alla fine, come dichiara ancora il rappresentante di #10, conta la sensazione diretta che si ha del candidato, l'accertarsi direttamente "se gli brilla l'occhio".

### 1.3.4 La crisi non provoca (per ora) forti discontinuità

Per questa indagine assume particolare rilievo la valutazione che i top manager fanno delle conseguenze dell'attuale crisi, dal punto di vista soprattutto dei cambiamenti richiesti alle politiche aziendali, sia nell'immediato, sia come più ampie prospettive nel segno di rischi e opportunità.

Nel rispondere a queste domande, i nostri interlocutori hanno quindi ripreso in chiave più ampia gli argomenti già esposti sotto il profilo dell'incentivazione e della selezione dei manager. È emersa certamente un'apertura al cambiamento, ma non nel segno di una forte discontinuità rispetto al passato e al presente.

Alcune risposte sono chiare e nette. L'azienda non ritiene di dover operare cambiamenti rispetto ai profili qui considerati:

- #3: "si è riflettuto molto nell'ultimo anno e si sono fatte nel tempo molte esperienze diverse: attualmente si pensa di avere raggiunto un risultato se non eccellente almeno adeguato";
- # 7: "al momento pensiamo di proseguire in continuità con il recente passato";
- # 8: "siamo in una fase di consolidamento, dopo l'ingresso in un nuovo gruppo";
- # 12: "no, non vediamo esigenze di ripensamento/cambiamento".

Altri intervistati tornano sul tema degli incentivi, prospettando un affinamento che tiene conto della specifica situazione aziendale:

- #2: "è importante rivedere i sistemi di incentivazione variabile, allineandoli meglio alle strategie aziendali. È fondamentale utilizzare strumenti di selezione, formazione incentivazione che permettano di individuare persone con mentalità strategica e orientamento all'innovazione. Inoltre è importante il concetto di collettivo, oggi il genio singolo non ha più senso";
- #6: "sono cruciali gli incentivi per trattenere e motivare i migliori lavoratori";
- #10: "in azienda ci sono più di 1000 persone di cui la metà sono straniere. Finora si tende a premiare prevalentemente gli italiani nelle sedi italiane ma crediamo sia importante premiare anche quelli delle filiali estere, considerare anche i talenti diffusi nelle filiali estere".

Internazionalizzazione e globalizzazione sono temi più volte ricorrenti nelle riflessioni raccolte: da #11 proviene un richiamo generico; da #4 un riferimento all'ampliamento degli orizzonti per la selezione dei manager: "tutti i mercati stanno andando, sempre più, nella direzione della globalizzazione. Dovremo estendere le nostre politiche di selezione a candidati provenienti da altri Paesi ed altre culture".

Infine, altri portano attenzione alla crescita culturale e professionale delle persone:

- #9: "serve un monitoraggio continuo del mercato del lavoro, non solo in occasione di reclutamenti per posizioni scoperte. Serve anche far crescere le persone in azienda, dare adeguata attenzione alle persone interne. Finora questi aspetti sono stati trascurati perché l'azienda è cresciuta molto rapidamente ma ora è il momento di affrontarli";
- #5: "è importante ripensare la formazione e in generale è importante avere una visione più d'insieme dello sviluppo delle persone. Si può pensare a fare più *job rotation*, a promuovere esperienze al limite anche fuori dall'azienda. Secondo me più sono esperienze ricche e più fanno bene. Viviamo in un mondo dove la capacità di connessione, di connettere idee, diventa sempre più importante per cui occorre avere persone pronte".

Passando a prospettive e scenari più ampi, torna con forza il tema della internazionalizzazione delle imprese e della stessa classe dirigente (v. tabella 3).

**Tab. 3 - Rischi e opportunità legati alla internazionalizzazione**

#2	“Oggi, il rischio maggiore è collegato alla globalizzazione, è importante avere una capacità di agire in contesti internazionali. È importante capire le culture “non locali”. È pertanto importante un’apertura mentale. L’altro grosso rischio è collegato alla capacità di tracciare delle road maps, delle direzioni precise. In un momento di tale confusione questa capacità è fondamentale”.
#3	C’è scarsità di cultura internazionale nei manager italiani, che invece sarà sempre di più la competenza del futuro. Il problema rimane la capacità di modificare rapidamente le proprie strategie per rispondere all’evoluzione delle necessità.
#4	“Essere inadeguati al ‘nuovo mondo’ (competenze, attitudini ed atteggiamenti). La scarsa mobilità (tipica degli italiani), la scarsa conoscenza delle lingue e delle altre culture potrebbe diventare l’elemento discriminante”.
#7	“I rischi maggiori sono due: la non comprensione dei processi di internazionalizzazione e la capacità di essere presenti con la massa critica adeguata nei mercati e nei settori in crescita a livello mondiale, la perdita di contatto con le frontiere dello sviluppo tecnologico. La leadership tecnologica richiede un’attenzione costante”.
#9	“Il rischio di restare provinciale, di non aprirsi alle sfide dei mercati internazionali, di implodere sulle proprie memorie. La nostra azienda con tanti sacrifici è riuscita ad aprire filiali estere ma questo ha permesso di affrontare la crisi. Sono stati sacrifici. Il localismo non è più un valore: la formazione diventa quindi fondamentale per creare nuove competenze per l’internazionalizzazione, in particolare l’inglese e saper affrontare nuove culture. Le vere opportunità nascono molto lontano ormai, bisogna saper guardare lontano. Se si guarda il proprio orticello non si riesce a capire l’evoluzione del mercato, bisogna ringiovanire. Il problema vero è l’educazione al lavoro delle generazioni future”.
#10	“Il mercato! Tutti i Paesi emergenti ormai hanno superato la crisi, trimestre su trimestre crescono mediamente del 3%, il mercato è effervescente e il baricentro si è spostato a est e a sud. Esportano e hanno <i>joint ventures</i> . Tutti coloro che hanno un <i>brand</i> riusciranno a stare sul mercato, magari anche con sacrifici, coloro che invece hanno lavorazioni intermedie rischiano di essere spazzati via se non seguono flessibilmente l’azienda madre. Chi non ha un <i>brand</i> proprio deve integrarsi o deve creare una percezione del proprio prodotto sul mercato”.
#12	“I rischi principali che la classe dirigente dovrà affrontare sono la forte concorrenza dei Paesi in via di sviluppo per i beni di consumo e la concorrenza dei Paesi sviluppati per quanto riguarda i prodotti più tecnologici. Pertanto, la classe dirigente italiana dovrebbe spingere sull’innovazione e definire quali attività possono essere continuate in Italia e quali debbano essere dislocate in Paesi a basso costo di mano d’opera”.

Altri interventi hanno un carattere più generale; da alcuni traspare un’idea della crisi come opportunità che apre nuovi orizzonti, ed anche porta ad una maggiore selezione, consente ai migliori, aziende e persone, di emergere, di fare strada. Il futuro presenta un quadro aperto di sfide che stimolano a liberarsi di una serie di inerzie (v. tabella 4).

**Tab. 4 - Sfide per il futuro**

#1	“La sfida maggiore della classe dirigente italiana sarà assumersi maggiori responsabilità, cogliendo le opportunità che il contesto contemporaneo le offre. È sempre maggiore la richiesta di un impegno sociale delle Aziende, del singolo Dirigente e di tutta la categoria dirigenziale nel suo complesso”.
#6	“Guardiamo con fiducia al futuro, la crisi è stata un’opportunità di diversificazione. La risposta è stata il cambiamento, rappresenta quindi un’opportunità di miglioramento, uno stimolo. Il rischio maggiore che corre la classe dirigente italiana è la rigidità, la scarsa flessibilità al cambiamento. Specificamente per i manager, si pone l’esigenza di un maggiore coinvolgimento nell’azienda, una maggiore condivisione degli obiettivi, una simbiosi con l’azienda, una maggiore responsabilizzazione sui risultati aziendali”.
#8	“La vera sfida del futuro è combattere contro l’invecchiamento professionale, la classe manageriale è caratterizzata da iperprofessionisti troppo legati al loro settore che non hanno visione d’insieme e non sanno passare ai giovani la propria esperienza. L’esigenza fondamentale delle aziende italiane è acquisire flessibilità e mobilità: le grandi aziende sono state troppo statiche, la sfida è quella di acquisire la capacità di risposta alla pressione competitiva. La sfida è unire l’eccellenza tecnologica alla capacità di contenere i costi perché il mondo in cui ci si muove non è più protetto”.
#11	“Attualmente nelle ristrutturazioni e aggregazioni di aziende si ‘taglia’ in alto, i dirigenti sono proprio la classe più a rischio nella crisi. Il problema è riuscire a capire quali competenze servono veramente alle aziende. I dirigenti bravi saltano fuori, la crisi seleziona: è necessario dimostrare conoscenze e capacità di livello superiore e cambiare stile manageriale. La classe dirigente italiana deve diventare <i>multiskilled</i> , non basta più l’iperspecializzazione e la focalizzazione delle competenze in un ambito, serve avere una conoscenza diffusa e competenze diversificate, prime fra tutte quelle legate all’internazionalizzazione”.

Alcuni, infine, portano l’attenzione su limiti e ostacoli che provengono dal contesto esterno alle imprese.

Secondo l’opinione di #3: “la classe dirigente dovrà essere capace di adattare le proprie scelte alle esigenze del momento, cambiare cioè mentre la macchina è in corsa. Condiziona però un contesto che va verso un grado crescente di burocratizzazione; nel settore bancario, ad esempio, le normative tendono a limitare molto la creatività e la possibilità di cogliere le opportunità”.

E l’esponente di #5 afferma: “il rischio deriva dalla caduta di qualità. In questo Paese gli aspetti meritocratici non sono presenti, questo è il principale problema e rischio. Ciò porta ad una decadenza della capacità di saper fare. Sarebbe importante superare logiche egualitarie e premiare il merito, introducendo sistemi di valutazione trasparenti e giusti. Bisogna essere meritocratici garantendo l’accesso anche a quelli che magari hanno meno possibilità”.

### 1.3.5 La rilevanza crescente delle risorse umane

Nel corso dell'indagine si è anche cercato di valutare se l'esigenza di fare fronte alla crisi ha in qualche modo influenzato la rilevanza assegnata dai *top manager* ai problemi di gestione delle risorse umane e quindi anche il ruolo rivestito dalla funzione del personale all'interno delle loro aziende.

Le risposte ottenute danno evidenza ad una crescita della sensibilità verso queste tematiche e della sensazione di criticità della stessa funzione HR (v. Tabella 5).

Due terzi degli intervistati hanno considerato la "funzione personale e organizzazione" tra quelle che maggiormente stanno crescendo di importanza; solo per "marketing e vendite" si è registrato un dato lievemente superiore, mentre seguono con forte distacco "ricerca & sviluppo", "operations", "finanza" e "amministrazione".

Diversi soggetti hanno anche indicato come area critica del cambiamento il *general management*, in quanto chiamato a garantire una migliore integrazione tra tutte le funzioni; la cura della qualità complessiva dell'organizzazione diventa questione centrale:

**Tab. 5 - Cresce il ruolo delle HR in azienda**

#3	"L'anno appena trascorso ha insegnato che si è riusciti a porre rimedio alla crisi grazie al contributo delle aree Risorse Umane, Marketing e General management che stanno trascinando la ripresa e dovranno essere ripensate per poter mantenere il loro ruolo propulsivo".
#4	"General Management e Organizzazione/HR assumeranno un ruolo di maggior importanza rispetto al passato in quanto dovranno essere promotori e a supporto di una nuova 'cultura del cambiamento'. Questa necessità deriva dalle dinamiche dei mercati, sempre più accentuate e veloci".
#5	"In futuro sarà fondamentale cambiare la mentalità e quindi solo investendo sulle persone si miglioreranno le stesse <i>operations</i> ".
#9	"Motore vero dell'azienda sono le risorse umane".
#10	"Dal Marketing strategico viene l'impulso per una revisione dell'organizzazione, da qui scaturisce un'esigenza di cambiamento complessivo che il General Management è chiamato a recepire".
#11	"La gestione delle risorse umane non può più essere lasciata alla sensibilità individuale ma deve essere condotta in modo professionale".

È un quadro che può essere letto anche come maggiore coinvolgimento della funzione HR nelle tematiche dell'organizzazione ed in particolare nella progettazione di soluzioni più avanzate e nella gestione del cambiamento.

## 1.4 Più adattamento che “mutazione”

I rispondenti si sono quindi dimostrati consapevoli, in linea generale, delle riflessioni critiche che mettono ormai largamente in discussione sia gli strumenti retributivi troppo legati al breve periodo, sia l'impostazione culturale prevalsa nel capitalismo anglosassone e incentrata sullo *shareholder value*, sia ancora i limiti di una *management education* troppo specialistica e priva di respiro etico-sociale.

Si è rilevata una conoscenza diffusa delle problematiche evocate dal dibattito internazionale sulla crisi, una sensibilità in moderata crescita rispetto alle problematiche organizzative e delle risorse umane, una consapevolezza dell'impatto di lungo termine sugli assetti aziendali delle scelte inerenti la dirigenza.

Tuttavia, le rispettive imprese non sembrano avere più di tanto ceduto, anche negli anni passati, alle suggestioni di queste tendenze; e dalle parole dei nostri intervistati non si coglie pertanto un particolare spunto autocritico, quanto la soddisfazione di avere trovato conferma di una perplessità verso certe pratiche ed il conforto di avere assunto posizioni prudenti.

Questo atteggiamento emerge in modo particolare in materia di retribuzioni ed incentivi. Alla fine, le riflessioni compiute sembrano trovare sbocco in comportamenti adattivi, in affinamenti di approcci e metodologie, in innovazioni in linea di continuità con il passato, non certamente in innovazioni radicali, o mutamenti di paradigma.

L'indagine svolta non rileva quindi una discontinuità negli approcci in materia di selezione, incentivazione e formazione dei manager in conseguenza della crisi, almeno da parte della tipologia di imprese italiane qui considerata.

Questo tipo di risposta alla crisi, adattiva, pragmatica ed in linea di continuità con le esperienze precedenti può avere molte motivazioni. Qui vogliamo porre in evidenza i seguenti tre fattori che possono spiegare e motivare la prevalenza dell'atteggiamento descritto.

1. L'Italia ha seguito meno di altri Paesi le sirene del turbocapitalismo finanziario anche perché ha una economia con una forte presenza manifatturiera. Ha una prevalenza di piccole e medie imprese, dove le figure degli imprenditori prevalgono ancora su quelle dei manager. La stessa esposizione della classe dirigente economica a percorsi di formazione formali incontra ancora notevoli limitazioni. Le imprese esaminate costituiscono un gruppo ristretto che possiamo tuttavia considerare significativo rappresentante di una tipologia d'impresa molto diffusa in Italia. Queste imprese non sono state colte impreparate dalla crisi, ma adottano da tempo una politica prudente e pragmatica, poco sensibile alle mode manageriali di importazione: un sano pragmatismo, un operare “con i piedi per terra”, che ha generato anticorpi verso gli eccessi che sono diffusi in altre tipologie di impresa e in altri Paesi.
2. La gestione delle risorse umane non è stata mai un punto di forza, né tanto meno un campo di applicazioni particolarmente innovative, per questo tipo di imprese; sono state altre le leve fondamentali del successo competitivo, anche internazio-

nale, che molte tra queste hanno ottenuto e mantenuto nel tempo; le cosiddette *best practices* di gestione del personale sono state introdotte selettivamente, in tempi spesso ritardati, in versioni attenuate e su scala minore, rispetto ai *benchmark* di possibile riferimento, quali in particolare le imprese multinazionali a base estera; paradossalmente, questo apparente ritardo ha evitato che si cadesse negli eccessi che ora, in altri contesti, si lamentano diffusamente.

3. In seguito a una lunga storia, questo tipo di imprese hanno maturato un atteggiamento difensivo e di cautela, di fronte a un contesto di inserimento, culturale, sociale, istituzionale, politico, percepito se non come ostile, sicuramente come scarsamente di sostegno, e in particolare tale da porre ostacoli a quella flessibilità organizzativa che oggi è resa necessaria dalla competizione internazionale. Emerge così una consapevolezza dei limiti, un senso di vivere in un ambiente condizionante, differente da quello che si vorrebbe. In presenza di questo contesto, le aziende non rinunciano a politiche di valorizzazione e incentivazione del merito; tuttavia evitano di dare luogo a sistemi troppo formalizzati e ad assumere impegni troppo vincolanti, temendo che dagli stessi possano scaturire oneri e condizionamenti difficili da sostenere in una prospettiva di lungo periodo.

La risultante di queste ragioni e motivazioni porta ad una gestione molto attenta, adattiva, sensibile alle esigenze di immediata manifestazione, se si vuole sintonizzata sul breve periodo, ma anche capace di utilizzare occasioni favorevoli, di trovare soluzioni *ad hoc*, spesso personalizzate e poco generalizzabili; si tratta così di risposte spesso non banali che non profilano un mutamento sostanziale di paradigma, o comunque di modelli e culture di riferimento, neppure realizzano una progettualità compiuta ma che riescono comunque a definire un sentiero percorribile con una certa sicurezza anche attraversando perturbazioni di notevole intensità.

Elementi spesso considerati di ritardo o “anomalia”, si sono rivelati in realtà favorevoli nel determinare una minore traumaticità della crisi rispetto ad altri Paesi. Come ha scritto un consulente di grande esperienza (Lo Bianco, 2009): “la crisi globale ha fatto piazza pulita di tutte le teorie che volevano liquidare l’Italia manifatturiera e trasformare il nostro Paese - sul modello, appunto, della Gran Bretagna - in una nuova oasi economica nel settore dei servizi (...) l’industria italiana si è messa in marcia, contenendo i costi, ma pensando in primo luogo a come alzare il proprio livello di competitività e quali nuovi mercati aggredire. Sta venendo fuori così un mutamento antropologico del nostro panorama manifatturiero (...) e alla crescita quantitativa si è abbinata una evoluzione qualitativa, con classi dirigenti più solide per competenze e profili internazionali, autonome dagli azionisti”.

Le scelte e i comportamenti rilevati appaiono quindi sostenuti da valide ragioni.

Tuttavia, una critica verso un *modus operandi* eccessivamente prudente e adattivo è emersa anche in Italia, generando un dibattito che rileva una certa lentezza delle imprese nel raccogliere in modo dinamico le spinte al cambiamento generate dalla crisi.

Questo trova riscontro anche nelle opinioni raccolte in una estensione della nostra rilevazione con una serie di interviste a responsabili di società di consulenza particolarmente attive nel campo dei sistemi di gestione delle risorse umane. Le opinioni così raccolte sono critiche in modo particolare verso le politiche retributive e incentivanti adottate dalle aziende italiane (v. tabella 6).

**Tab. 6 - L'inerzia dei sistemi incentivanti secondo i consulenti**

#A	<p>È necessario un bilanciamento maggiore tra incentivi di breve e lungo periodo e una maggior attenzione a quello che “viene in tasca al manager” e al risultato dell’azienda. Incentivi diversi da oggi e più a supporto della sostenibilità dei risultati nel lungo termine e a sostegno delle strategie di posizionamento strategico delle aziende sul mercato. Questo è difficile, è difficile riuscire a tradurre queste scelte strategiche in obiettivi concreti da assegnare ai manager (valore del marchio, fidelizzazione della clientela, servizio al cliente). Ma poiché sono difficili da misurare ci si orienta ancora su obiettivi economici: contenimento costi, incremento fatturato.</p>
#B	<p>Gli incentivi di natura economica hanno avuto un impatto fortissimo e determinante (spesso devastante) nella gestione delle aziende. Altre forme di incentivi sono state marginali. Detto ciò, le politiche di incentivazione avrebbero bisogno di essere ripensate e cambiate a fondo, nella direzione (auspicabile) di maggior equità reale e percepita, ma ciò ben difficilmente accadrà perché in fondo questo tema salito alla ribalta giornalistica da poco non interessa più di tanto.</p> <p>La crisi ha evidenziato che la differenza vera la fanno le persone più che i sistemi o le metodologie, ma le persone sono molto più difficili ed impegnative da gestire, per cui è prevedibile che lo <i>status quo</i> attuale non venga più di tanto smosso.</p>
#C	<p>Il problema della retribuzione variabile per il management intermedio in Italia c’è sempre stato, e continua ad esserci, però la diminuzione del costo del lavoro ha portato ad un cambiamento del mix del pacchetto retributivo: la parte variabile è diminuita ed è cresciuta la parte relativa a benefici addizionali, quelli che fanno riferimento al <i>welfare</i> aziendale (approccio di <i>Total Reward</i>, approccio a 360°).</p> <p>I manager in assenza di altre alternative hanno bevuto l’amaro calice, ma non è che la cosa abbia entusiasmato. In Italia rimane aperta la questione della retribuzione variabile che le aziende non sono in grado di attribuire in modo sostanzialmente corretto perché non hanno dei buoni sistemi di valutazione del personale, perché non c’è una cultura, perché non c’è la capacità di gestire il conflitto (per ragioni sia metodologiche-strutturali sia culturali).</p> <p>In Italia le aziende hanno attribuito retribuzioni variabili che in realtà erano retribuzioni fisse (ogni anno venivano rinnovate) per via della crisi le hanno dovute ridurre e hanno dovuto aumentare i <i>benefit</i>.</p> <p>Un’evoluzione di questo tipo è più adattarsi ad una situazione negativa che una strategia consapevole.</p>

In sostanza, le indicazioni di questi “osservatori attivi” delle imprese convergono su due punti:

a) il giudizio sulla bassa qualità tecnica dei sistemi di incentivazione: se le imprese non hanno più di tanto seguito le mode d’importazione, hanno però anche faticato ad



esprimere modelli alternativi, tecnicamente validi, finendo per privilegiare il fisso sul variabile. E non sembrano pronte a percorrere strade più innovative;

- b) lo scetticismo espresso sull'effettiva volontà di affrontare le difficoltà, non solo tecniche ma di "politica" interna alle organizzazioni, che l'avvio di un nuovo corso implica necessariamente.

Mancherebbe quindi una strategia consapevole di retribuzione che vada al di là di un opportunistico adattamento alle contingenze via via emergenti. Da questo punto di vista, la crisi non ha interrotto un *trend* chiaro, ma ha posto in ulteriore difficoltà le direzioni aziendali che già procedevano in modo incerto su questo terreno.

Una recente rilevazione di Adecco Institute (2009) suona in qualche modo a conferma di questa tesi (v. tabella 7).

**Tab. 7 - Adecco Institute, Survey su 500 aziende in Germania, Regno Unito, Francia, Spagna e Italia**

La survey rileva che la crisi manifestatasi nel 2008 ha determinato un fenomeno di valenza generale nelle aziende europee. Queste hanno abbreviato l'orizzonte di riferimento per le politiche del personale e la programmazione degli organici, in sostanza le imprese affrontano un problema di lungo termine in un logica di breve termine.

Secondo questa rilevazione, dal 2007 al 2008 l'arco temporale di pianificazione è sceso nella media dei 5 principali Paesi europei da 1,1 anni a 1,0 per l'intero personale e da 1,3 a 1,2 anni per *professionals & executives*, proseguendo peraltro una tendenza calante che dura da un triennio e che appare un chiaro sintomo di una crescente insicurezza sulle prospettive dell'economia accentuata nell'ultimo anno dalla crisi finanziaria globale.

Le nostre aziende condividono con tutte quelle europee questi andamenti, e da sempre esprimono un ancora più limitato orizzonte di pianificazione: questo nel 2008 si posiziona ben sotto la media europea: 0,8 anni per l'intero personale 1 anno per *professionals & executives*.

Peraltro lo studio di Adecco mette in luce anche un differente fenomeno: le aziende italiane, rispetto a quelle degli altri Paesi presi in esame, licenziano meno, ricorrendo preferenzialmente ad altre misure per fronteggiare la crisi, quali la riduzione del lavoro straordinario che tocca il 59% delle aziende, l'implementazione del lavoro part-time per il 20% delle aziende, il taglio dei bonus che riguarda il 25% delle aziende.

Se esiste una specificità italiana, questa resta quindi legata alla ben nota maggiore debolezza strutturale delle aziende, dotate mediamente di una minore dimensione; ma anche, più in positivo, ad una capacità adattiva e di pragmatismo nel superare le difficoltà.

In sostanza, da noi non si pianifica formalmente per periodi lunghi, ma le scelte operative manifestano un senso di responsabilità abbastanza diffuso.

Attraverso questo percorso di osservazioni ed analisi più ampie, rispetto al nucleo ristretto di aziende direttamente interpellate, ritorniamo quindi alla conclusione già anticipata sui comportamenti adattivi, prudenti e pragmatici. Una virtù e un limite al tempo stesso.

Guardando al futuro, alle sue sfide e alle qualità che sarà importante sviluppare per i manager e per la classe dirigente in generale, le interviste a questi stessi consulenti toccano corde suggestive (v. tabella 8), ma che alla fine non sono così lontane da quanto espresso dai nostri testimoni aziendali (v. tabella 4).

**Tab. 8 - Le caratteristiche più importanti per i futuri manager secondo i consulenti**

#A	<p>“L’azienda avrà sempre più bisogno di gente in gamba, ma sempre meno soldi e possibilità di carriera da dargli. E visto che questa è un’equazione apparentemente irrisolvibile bisogna cercare gente più disposta e motivata a lavorare per l’interesse intrinseco in quello che fa, con identificazione massima al ruolo e all’azienda. Il profilo classico manageriale era caratterizzato non solo dal saper fare, ma anche dal saper far fare: leadership, capacità di gestione delle risorse, orientamento al risultato.</p> <p>Oggi questo modello è un po’ datato. Lo scenario di incertezza e di cambiamento continuo chiederà persone capaci di tollerare maggiormente l’ambiguità, la complessità. Saranno più importanti le meta capacità: tolleranza dello stress, energia, visione positiva, gestione della complessità, gestione dell’incertezza e dell’ambiguità organizzativa e disponibilità al cambiamento.</p> <p>Da capacità manageriali a meta capacità. È come se ci fossimo spostati da un bosco ad una giungla e non sai se la giungla sarà ancora giungla... non sai cosa il prossimo passo ti riserva. Quindi bisogna avere anche doti di coraggio unite a motivazione ed interesse.</p> <p>Serve una ricerca di talenti e competenze meno standard, meno stereotipate ma più adatte al contesto aziendale. Si deve dare più attenzione al “talento cortese”, è importante inserire in azienda grandi innovatori, agenti del cambiamento ma che sappiano anche relazionarsi, adattarsi, calarsi nella realtà specifica con umiltà. Insomma un bel profilo, però lo paghiamo poco!”</p>
#B	<p>“Le <i>soft skills</i> saranno quelle più importanti, purché accompagnate da preparazione di base di assoluta qualità. Nell’inserimento in azienda giocherà (auspicabilmente) un ruolo importante il manager, nella sua veste di “maestro”.</p> <p>Nel processo di selezione la parte più rilevante riguarderà la comprensione e la valutazione complessiva della personalità e del potenziale.</p> <p>Curiosità, capacità di ascolto, propositività, energia positiva, intraprendenza, relazionalità saranno probabilmente i tratti di maggior rilievo.</p> <p>Stante che la competenza professionale/manageriale e la preparazione di base costituiscono una premessa imprescindibile, comportamenti, potenziale, ricchezza della personalità sono gli elementi differenzianti”.</p>
#C	<p>“La globalizzazione e la crisi mettono le aziende di fronte a situazioni complesse che richiedono nuova leadership.</p> <p>È importante da parte del manager un passaggio dall’interesse personale o al massimo funzionale all’interesse dell’azienda e del Paese nel suo complesso.</p> <p>E questa è una capacità da costruire. Importante è l’etica.</p> <p>Inoltre oggi è importante la flessibilità rispetto ad un contesto ambientale complesso e la necessità di una visione sistemica e olistica. Queste saranno le competenze che faranno da traino nei prossimi anni”.</p>

Queste visioni del futuro aiutano forse ad individuare un possibile percorso di connessione tra l'insoddisfazione verso lo "stato dell'arte attuale" espressa da chi valuta le imprese da un punto di vista esterno e lo sforzo condotto "con i piedi per terra" da chi opera al loro interno.

Un nucleo selezionato di medie imprese "apripista" sino ad oggi ha saputo innervare la competitività del nostro Paese. Lo ha fatto in particolare nell'area delle risorse umane, puntando spesso sui "normali" più che sui "talenti", su qualità "nascoste", più che "ufficialmente riconosciute", su assetti "di fatto" più che "previsti da piani formali", su "soluzioni *ad hoc* intelligenti" più che su "*best practices* universalmente note".

Di fronte alle sfide del futuro non è necessario, crediamo, abbandonare questo approccio. È sufficiente orientarne l'applicazione ad obiettivi più ambiziosi, acquisire maggiore consapevolezza dei diversi risvolti, ampliare la visione, padroneggiare meglio un metodo di management improntato a una realistica ma non ristretta considerazione dei fattori in gioco.

Le interviste con i top manager hanno evidenziato tra l'altro una forte sensibilità per *l'intuitu personae* nella scelta dei candidati, che tempera l'utilizzo delle tecniche specialistiche. Come si è espresso uno dei nostri testimoni, alla fine, conta molto incontrare il prescelto e accertarsi, personalmente, "se gli brilla l'occhio".

Questo approccio può rivelarsi funzionale per la ricerca di "talenti meno standard, meno stereotipati", cui richiama #A; ma soprattutto per puntare sullo sviluppo della motivazione intrinseca al lavoro e sull'inserire non i migliori in assoluto ma i più adatti al contesto; tenendo conto in particolare che il contesto è fatto anche di limiti, di condizionamenti; e che, all'estremo, una possibile soluzione ideale è quella dei "bei profili pagati poco".

In questa logica un'impostazione più professionale e sistematica delle scelte inerenti la gestione dei manager non è incompatibile con approcci che valorizzano la sensibilità imprenditoriale per assetti costruiti *ad hoc*, sulla misura di situazioni aziendali di cui si intende valorizzare la natura unica e irripetibile.

## 1.5 L'importanza di passare dall'implicito all'esplicito

La nostra indagine ha cercato di cogliere e valorizzare le risposte alla crisi che vengono dal basso, soprattutto dall'ambiente e dal management delle medie imprese. Una raccolta di opinioni provenienti da un numero ristretto di leader aziendali, per quanto qualificati e importanti per il ruolo che svolgono e per le imprese che guidano, non basta certamente a fondare conclusioni forti.

Ciò che ne possiamo trarre è un'ipotesi di lavoro, meritevole di essere tenuta in conto e ulteriormente esplorata.

Il punto centrale consiste nell'attribuire valore all'esperienza che le migliori di queste imprese hanno sedimentato in un lungo arco di tempo, anche con riferimento alla prassi di gestione delle risorse umane e, segnatamente, dei manager.

L'idea chiave è che non occorra, non sia realistico né utile, profilare in questo campo un passaggio discontinuo, un salto di qualità, o l'ingresso in un nuovo paradigma. Nemmeno che si debba in questo ispirarsi più di tanto ai messaggi che provengono dall'ambiente del capitalismo anglosassone, delle grandi scuole internazionali di business, delle multinazionali americane.

Il mondo però sta cambiando e anche le imprese che sinora hanno avuto successo e hanno retto alla crisi non possono stare ferme, o solo compiacersi di avere evitato gli errori in cui altri sono caduti.

Ciò che si prospetta è qualcosa di diverso.

La classe dirigente che è emersa, o sta emergendo, in questo tipo di imprese ha forse bisogno prima di tutto di conoscere meglio le proprie stesse pratiche, di portare di più alla luce ciò che è opaco, che si tende a tenere ancora nascosto per un eccesso di prudenza; passare dall'implicito all'esplicito significa disporre di descrizioni e interpretazioni della propria stessa storia, degli errori e dei successi (v. anche Butera, 2009). Tutto ciò contribuisce ad alzare il livello di consapevolezza ed è anche il presupposto per politiche e prassi più esplicite, meglio programmate ed anche meglio comunicate. Si può pensare che questi passaggi favoriscano l'allineamento delle *élite* dirigenti rispetto alle qualità personali e comportamentali indicate nei precedenti paragrafi, senza rotture e discontinuità eccessive.

Uno sforzo in questo senso, che valorizzi le esperienze sedimentate nel tempo, esplicitandole e concettualizzandole, è necessario per attrarre e inserire persone con le "giuste" qualità. Ma può servire anche a giocare la partita così importante dell'internazionalizzazione in modo più originale e creativo, aprendosi, ad esempio, a interazioni e rapporti con le culture di management e di leadership aziendale delle imprese e dei Paesi che si affacciano come nuovi attori protagonisti alla scena dell'economia globale.

## Riferimenti bibliografici

- Adecco Institute (2009), *White Paper. The European Demographic Fitness Survey 2008: Demographic Fitness of Companies in Rough Economic Waters*.
- Bennis W.G., O'Toole J. (2005), *How Business Schools Lost their Way*, in *Harvard Business Review*, May.
- Butera F. (2009), *L'impresa integrale: teoria e metodi*, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 235.
- Ghoshal S. (2005), *Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices*, in *Academy of Management Learning & Education*, n. 1.
- Gudic M. (2009), *Leadership on the sympathy and opportunity side of the equation. An interview with Charles Handy*, *Ceeman News 2006-2008*, *Ceeman Dialogues*.
- Harris P. (2009), *Creative Thinking*, *Global Focus*, vol. 3, n. 3.
- Iñiguez de Ozoño S. (2009), *Deans Debate: Interview*, *Economist.com*, Dec 1.
- Khurana R. (2007), *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Education and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession*, Princeton University Press, Princeton.
- Lo Bianco N. (2009), *Volevo fare il consulente*, *Il Sole 24 Ore*, Milano.
- Lorsch J. (2009), *Regaining lost relevance*, *Journal of Management Inquiry*, 18 (2), pp. 108-117.
- Martineau J., Hoole E. and Patterson T. (2009), *Leadership development: is it worth the money?*, *Global Focus*, vol. 3, n. 3.
- Mintzberg H. (2004), *Managers not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Management Development*, Prentice Hall, London.
- Pettigrew A. (2009), *'Scholarly impact' and the co-production hypothesis*, *Global Focus*, vol. 2, n. 2.
- Reisz M. (2010), *The Core Connection*, *Times Higher Education*, Jan 7.
- Scheiber N. (2009), *Upper Mismanagement. Why Can't Americans Make Things? Two Words: Business Schools*, *The New Republic*, Dec 18.
- Scheppard B. (2010), *Reshaping Business Education in a New Era*, *McKinsey Quarterly*, Jan.
- van Shaik G. (2009), *Can business schools rescue business?*, *Global Focus*, vol. 3, n. 3.
- Wallace L. (2010), *Multicultural Critical Theory. At B-School?*, *New York Times*, Jan. 10.
- Webb A.P. (2009), *Management lessons from the financial crisis: A conversation with Lowell Bryan and Richard Rumelt*, *McKinsey Quarterly*, June.

### Elenco delle aziende intervistate

L'indagine che sta alla base del presente capitolo è stata resa possibile dalla cortese collaborazione delle seguenti aziende che hanno accettato di partecipare alle apposite interviste: Alenia Aermacchi, Agusta Westland, Banca del Piemonte, Coop Consorzio Nord Ovest, Festo, Gea, Hay Group, Iss Facility Services, Imf, Inaz, Magaldi, Mercer, Sices Group, Techint, Yamamay.

## le esperienze di formazione dal basso della classe dirigente dell'impresa

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

### 2.1 L'attenzione per le storie di giovani protagonisti

In questo capitolo sono presentate alcune storie di imprenditori e manager italiani che, attraverso vie differenti, hanno implementato un percorso virtuoso di innovazione e creazione di valore per le loro imprese. L'intento non è quello di dare risalto ad esperienze importanti e poco conosciute di soggetti che, mossi dalla passione ed attraverso il lavoro quotidiano sono riusciti a creare una propria formula per il successo, ma piuttosto di ricavare da questi casi alcuni elementi comuni da proporre quali *role models* alle nuove generazioni di leader del nostro Paese, nella direzione della creazione di una nuova classe dirigente. Una classe dirigente che, come si dirà più avanti e come emerge dall'analisi della domanda di formazione esposta al termine del capitolo, si dimostra nuova anche per il suo essere sempre più attenta ai temi dell'investimento in capitale umano, nonostante il periodo di crisi in atto.

Sono stati scelti alcuni casi basati su storie di imprenditori giovani, sia anagraficamente che culturalmente, con competenze specifiche in diversi settori, profondamente orientati all'innovazione continua sia di prodotto che di processo, che hanno saputo trasmettere alle proprie aziende una vocazione internazionale fin dalla nascita<sup>1</sup>.

\* L'Associazione Management Club (AMC) 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.gio Neglia, Direttore Ricerca AMC.

1. I casi sono stati selezionati nell'ambito del data base di esperienze emerse all'interno di Capturing Creativity, iniziativa condotta dall'Ambasciata americana in Italia attraverso una serie di video *web-chats* realizzate nell'ambito del programma *Face2Face*. Essa risulta incentrata su interviste on-line a imprenditori di prima generazione, con il fine ultimo di contribuire alla creazione in Italia di un ecosistema che favorisca l'imprenditorialità a partire da una sua rivalutazione agli occhi della società. Nella selezione dei casi si è cercato di andare a toccare esperienze in diversi settori, dall'ICT ai più tradizionali, proprio per dare maggiore risalto a quegli elementi del successo che sono di fatto trasversali e non contingenti a un particolare specifico contesto (per maggiori informazioni cfr. il sito web <http://italy.usembassy.gov/face2face>).

L'analisi ha portato a delineare i tratti di una nuova classe dirigente aperta al mercato, con il quale si confronta costantemente, attenta all'etica, intesa non in senso generale, ma come impegno costante di trasparenza nei rapporti umani e commerciali oltre che come creazione di valore per il territorio in cui opera. Una classe dirigente che pone al centro del proprio agire le persone, nella consapevolezza che senza di queste non può esserci condivisione di conoscenza. Infine una classe dirigente con vocazione internazionale, capace di imporsi all'estero esportando il proprio stile manageriale.

Dalle storie proposte emerge un fil rouge del successo, da intendersi come una riflessione sulla reale possibilità, attraverso l'unione di alcuni elementi, naturalmente filtrati dall'esperienza personale, unica ed irripetibile, di superare ostacoli culturali e ambientali, mettendosi in gioco anche in tempi di crisi.

Nel capitolo si esaminano i tratti salienti di questo fil rouge, focalizzandosi dapprima sul contesto di riferimento, per poi passare ad affrontare le caratteristiche vincenti delle imprese e della loro classe dirigente.

### **Logitech**

Nel 1981 tre amici, Pierluigi Zappacosta, Daniel Borel e Giacomo Marini fondano Logitech, impresa che ha creato e commercializzato il mouse. Logitech oggi conta circa 7200 dipendenti, opera in oltre 30 paesi, e rappresenta una realtà di grande successo. Il mercato informatico negli anni '80 è stato caratterizzato da estrema turbolenza. In tale contesto Logitech con un timing eccezionale lancia e fa conoscere al mondo il mouse. La storia di Logitech è profondamente legata al successo di questo prodotto, di cui è il primo produttore mondiale con oltre 700 milioni di pezzi venduti, e sul cui sviluppo si è concentrata, arrivando a reinventarlo decine di volte per soddisfare le mutevoli esigenze degli utenti. Negli anni Logitech ha riformulato la propria mission: creare i "sensi" del computer allargando la propria professionalità a tutte le periferiche audio, video e text del computer con prodotti come tastiere, webcam, altoparlanti, cuffie, microfoni, periferiche di gioco ecc. Oggi Logitech è il primo produttore al mondo di dispositivi di interfaccia.

Il successo di Logitech è incentrato sul timing favorito da un costante presidio del mercato attuato grazie alla centralità della ricerca e sviluppo di nuovi prodotti che rispondano a bisogni comuni, a cluster di utenti simili nei diversi paesi a maggior tasso di alfabetizzazione informatica. Ma Logitech non avrebbe tali capacità di presidio del mercato, di risposta alle mutevoli esigenze dell'utenza e al tempo stesso di seguire il proprio istinto guidando il mercato, se non in forza di un'etica incentrata sulla coerenza perseguita come valore fondante l'identità della società in vista della coincidenza tra ciò che Logitech promette e quello che effettivamente dà al cliente. Un approccio incentrato sulla coerenza e accompagnato dall'adesione a valori irrinunciabili, come l'onestà e la serietà nel lavoro, ha generato in Logitech le capacità e le competenze per sviluppare e consolidare i fattori di successo ed adeguare i propri piani di sviluppo all'evoluzione del mercato, riuscendo ad entrare in nuovi mercati e conquistando la fiducia dell'utenza che, di fatto, riconosce a Logitech un primato in termini di innovazione, qualità e stile. Tale approccio manageriale si basa sulla convinzione interiorizzata che l'interazione sui



mercati tra entità, organizzazioni e persone si basa sulla fiducia, e che, al venir meno di questa per mancanza di coerenza e correttezza perderebbe di significato la relazione stessa, facendo fallire qualunque rapporto di mercato. La lezione di stile manageriale insegnata dai suoi fondatori si è ben radicata nella cultura della società che è rimasta fedele a questo approccio negli anni, anche quando questi hanno lasciato l'executive management. Oggi il successo generato da questo approccio vincente è testimoniato dalla vocazione internazionale, dal lancio nel solo 2006 di oltre 130 prodotti nuovi con oltre 143 milioni di prodotti venduti in tutto il mondo e dai risultati in termini di fatturato (2,2 miliardi di dollari) e di utile netto (107 milioni di dollari) nel 2008.

## 2.2 Il valore della dimensione internazionale

Il primo passo compiuto nell'individuazione del mix vincente di fattori di successo dei casi esaminati è quello dell'analisi del contesto nel quale questi esempi virtuosi di imprenditorialità e managerialità si sono prodotti.

Da subito diciamo che l'area geografica di riferimento è l'Italia, ma al tempo stesso anche il mondo. Questa peculiarità manifesta fin da subito l'aspetto comune della vocazione internazionale delle imprese analizzate che, nel competere sul mercato globale non rinnegano le proprie origini (anche culturali), ma che - pur nella consapevolezza delle debolezze del tessuto economico italiano - esplorano nuove vie per affrontare le difficoltà e contribuire ad una crescita del sistema Paese.

Dalle esperienze esaminate emerge infatti a più riprese l'assenza in Italia di un ecosistema incentivante la creazione di impresa, con responsabilità sia del settore pubblico sia di quello privato, che si concretizza nell'incertezza e nella non trasparenza delle regole, troppo spesso soggette a cambiamenti che non danno sicurezza agli operatori, nella burocrazia macchinosa che scoraggia e appesantisce le start up, e nella mancanza di una adeguata visibilità a chi riesce in questo contesto a fare impresa con successo. Un altro elemento che da un lato è conseguenza di quelli già citati, dall'altro può esserne in parte la causa, creando un circolo vizioso, è legato alla scarsa presenza di investimenti in venture capital rispetto alla media dei Paesi industrializzati.

Tutti questi fattori hanno reso la vita di certo non facile a chi si è impegnato in prima linea nella creazione o nello sviluppo di imprese orientate alla crescita. Tuttavia, con la consapevolezza di questi limiti ambientali, l'identità italiana, accompagnata da una marcata apertura alla dimensione internazionale, è divenuta uno degli elementi necessari per spezzare questo loop e determinare, attraverso un lavoro quotidiano e impegnativo, la creazione di quell'ambiente che renda l'Italia un polo d'attrazione per idee e capitali anche stranieri.

## Funambol

Funambol è una Mobile Open Source company nata nel 2003 come naturale evoluzione di un progetto lanciato nel 2001 con l'obiettivo di favorire la creazione in Italia di un polo hi-tech nello spirito della Silicon Valley. Oltre ad essere una compagnia con un prodotto innovativo di successo Funambol è dunque un progetto di creazione ed espansione di una community *open-source* che collabora allo sviluppo del software poi distribuito gratuitamente agli utenti della rete. Tale progetto è in piena crescita e attualmente conta oltre tre milioni di download rappresentando il più grande business model incentrato sull'*open-source* e usato dai principali operatori mobili e dagli addetti ai lavori. L'intuizione del fondatore Fabrizio Capobianco si concretizza nella vision di Funambol: portare il *data mobile* alle masse. Concretamente Funambol è un *application server* per la telefonia mobile che permette di dare a tutti i telefoni le funzionalità del Blackberry a prescindere dal *provider*, che sia Yahoo o Google, e dal telefono, che può essere un Nokia o uno smartphone con Windows Mobile. Dal punto di vista organizzativo la società è divisa tra la Silicon Valley, dove è incorporata e dove ha raccolto i capitali dei venture capital, e l'Italia dove risiede il centro di sviluppo. La scelta di insediare il centro di sviluppo in Italia non è casuale poiché, secondo Funambol, il Bel Paese offre i migliori e più professionali sviluppatori e, inoltre, la differenza culturale con gli USA è inferiore rispetto a paesi come Cina o India. Attualmente Funambol ha circa 70 dipendenti divisi tra USA e Italia e le soluzioni create dalla società e sviluppate grazie all'enorme contributo di tutti gli sviluppatori sparsi per il mondo sono poi distribuite gratuitamente agli utenti finali. Il prodotto è invece venduto agli utilizzatori commerciali che lo volessero sfruttare nel rapporto con i propri clienti e agli operatori telefonici. Funambol ha pienamente compreso che nel mercato del software è ormai impossibile perseguire un modello di innovazione chiusa, in particolare per quanto riguarda il problema del testing dei milioni di cellulari diversi e sparsi nel mondo. Per questo Funambol è nata con una identità radicalmente legata all'*open innovation* e considera l'organizzazione come un'entità con confini non rigidi, ma aperta all'ambiente. In quest'ottica Funambol ha favorito la creazione di una *community open source* di sviluppatori che cooperano al test del prodotto in ogni luogo del mondo. E qui risiede la forza di questa *company* che rappresenta un esempio importante per la sua struttura organizzativa, per il modello di business che propone e per ciò che vuole realizzare. La formula *open-source* ha creato un mercato attuale e potenziale vastissimo per Funambol poiché dà la possibilità di sviluppare il software a costi bassissimi, se non gratuitamente, e al tempo stesso di venderlo agli operatori interessati. Nel 2008 è stata creato il Gymnasium, una palestra per giovani imprenditori italiani talentuosi, cosiddetti "Funamboli", che volessero emulare il business model della società creando imprese innovative con capitale americano nel settore mobile e con un modello *open-source*. Tali aspetti fanno di Funambol e del suo management un esempio pratico della validità di questo modello e della forte potenzialità insita nella creazione e condivisione di conoscenza come fattore scatenante un circolo virtuoso di innovazione, che favorisce una creazione di valore più che proporzionale rispetto al modello classico della ritenzione e protezione della conoscenza.

Anche il management delle imprese considerate ha compreso da subito che l'interlocutore principale, il vero banco di prova anche per superare le difficoltà insite nel contesto, è e dovrà essere sempre di più il mercato internazionale, già dalle prime fasi di vita dell'azienda. Questa opzione strategica è caratterizzata da un notevole grado di apertura, flessibilità e innovazione, in altri termini da un approccio giovane e carico di energia alla gestione aziendale.

Il tratto comune degli attori della nostra analisi, ossia di quegli imprenditori, manager e professional che hanno guidato ad uno stabile successo nazionale ed internazionale le loro imprese, è il fatto di essere giovani. Una giovinezza non tanto e non solo anagrafica, ma soprattutto culturale, caratterizzata da una mentalità che considera l'essere classe dirigente non come un tratto del lifestyle, uno status con i suoi relativi benefici, ma piuttosto come sfida, come continua e costante assunzione di rischio; che pone al centro la competenza, la qualità dei risultati e la crescita.

Tutti questi elementi si ritrovano nei tratti manageriali delle imprese analizzate, che si caratterizzano per il fatto di riuscire a guardare oltre i gap strutturali del contesto, e a guidare con passione le proprie imprese nella creazione del valore e nella diffusione dello stesso non solo a vantaggio dell'azienda, ma anche di tutto il territorio. Una caratteristica rilevante comune ai nostri casi di successo è proprio la volontà del management di contribuire, sulla base della propria esperienza e competenza, allo sviluppo economico e professionale dell'ambiente in cui operano, ponendo al centro l'importanza dell'aspetto relazionale (networking) e della condivisione della conoscenza.

Dall'analisi emerge inoltre che queste peculiarità del management di successo si riscontrano non solo, come spesso si pensa, nel mondo dell'hi-tech (anche se a questo forse concettualmente più affine), ma anche nelle storie che interessano imprese dei settori più disparati, dall'ICT ai settori più tradizionali, dalla moda ai servizi, fino all'energia e all'entertainment.

Nel complesso, con riferimento al contesto, si evince che in Italia e dall'Italia, è possibile fare impresa in qualsiasi settore essendo competitivi a livello internazionale, superando gli ostacoli di un ambiente non ancora totalmente favorevole. L'importante è aggiungere la necessaria capacità di execution per implementare in modo innovativo l'idea sul mercato. La nostra analisi ha in tal senso colto proprio quegli elementi comuni che rappresentano un mix vincente per la creazione d'impresa e nell'innovazione della sua gestione, dall'idea fino al lancio sul mercato, attraverso il rapporto quotidiano e collaborativo con tutti gli stakeholder.

## 2.3 Il passaggio determinante all'*Execution*

L'idea rappresenta da sempre uno degli elementi fondamentali per la creazione e l'innovazione d'impresa. Dalle esperienze proposte, quest'aspetto emerge a più riprese, evidenziando da subito, che per garantirne il successo duraturo, è indispensabile che il management sia dotato delle necessarie capacità di *execution*, per trasformare l'idea in un solido business.

Di fatto, quindi, l'idea diventa elemento necessario, ma non sufficiente nel determinare il successo dell'attività, individuandone solo il punto di partenza. Si può dunque affermare che senza l'idea non si può certo immaginare di avviare un'impresa, ma la corrispondente capacità d'*execution* costituisce un elemento altrettanto necessario per la creazione di valore e quindi per la sopravvivenza dell'impresa nel tempo.

L'idea può sorgere in condizioni e situazioni molto diverse tra loro. Ecco dunque che l'impresa può nascere grazie ad una passione frutto di una capacità coltivata nel tempo dall'imprenditore ovvero consolidarsi attraverso un percorso di studi con le occasioni che questo offre. Può ancora svilupparsi da una competenza tecnica specifica o dalla creazione di un'innovazione di prodotto e di processo, così come dall'analisi del mercato alla ricerca di un servizio non ancora fornito, di un settore in crescita in cui entrare o dalle possibilità di cambiare le regole del gioco. Può altresì evolvere e concretizzarsi in situazioni particolari e in opportunità inaspettate.

Naturalmente l'idea nella fase di implementazione può concretizzarsi in una combinazione dai confini non chiaramente identificabili, ma l'aspetto che più risalta è che alla base del successo non c'è necessariamente - come spesso si pensa - un'innovazione radicale di prodotto o di processo, ma anche solo un semplice miglioramento ad un prodotto/servizio già esistente o presente in altri mercati.

È interessante sottolineare che nella pratica l'idea, se nasce e si sviluppa nella testa dell'imprenditore, deve poi diventare impresa, ed è in questo processo che si inserisce la possibilità di andare ad individuare quel mix vincente di fattori che possono identificare un modello per il successo.

L'idea può dunque nascere in contesti assai differenti tra loro ed essere di diversa natura, ma il suo divenire un successo di mercato dipende dalle capacità del management di favorire e guidare questo processo. Fattore comune del successo non è più solo la capacità della persona di trasformare quest'idea in impresa attraverso quegli elementi che vedremo più avanti, il mix vincente, ma molto più quello di trasmettere efficacemente queste capacità, attraverso la condivisione di conoscenza, e di farsi da parte gradualmente per favorirne la crescita e il consolidamento, in un confronto continuo con il mercato. Si tratta, in definitiva, di vivere immersi nel proprio contesto rapportandosi continuamente con tutti gli attori che ne prendono parte. La capacità di *execution* si concretizza proprio nel vivere il proprio contesto pienamente, attraverso un *do ut des* che genera sviluppo e benessere.

Una simile concettualizzazione rischierebbe di rimanere astratta se non emergesse così chiaramente dalle storie di questi e molti altri imprenditori italiani di successo. Il coglie-

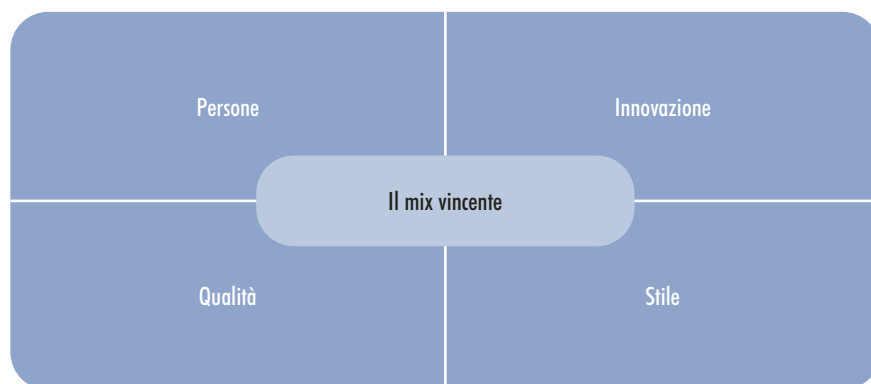
re gli aspetti più importanti e comuni agli imprenditori che hanno trasformato la propria idea in un'impresa che vive in continuo rapporto proficuo con il proprio ambiente di riferimento ci auguriamo possa contribuire a creare dei role model e degli stimoli per la nascita di nuove imprese orientate alla crescita, principale motore di creazione di valore e di sviluppo del nostro Paese.

Dalle esperienze di imprenditori e manager italiani che competono in tutto il mondo, creando valore in settori molto eterogenei, emergono comunque degli elementi comuni caratterizzanti i diversi assetti organizzativi e gestionali delle loro imprese.

Pur non avendo come obiettivo quello di voler derivare un modello ideale di impresa (o di management) di successo, l'analisi individua quattro leve che caratterizzano il background di tutte le imprese vincenti, utilizzate certamente con intensità diversa e peculiare da ogni azienda in relazione al proprio contesto.

La prima leva per il successo è individuabile nelle persone che rappresentano la risorsa più importante di ogni impresa poiché sviluppano quella conoscenza che, trasformata in competenza individuale e poi organizzativa, è alla base della creazione del valore. Diventa quindi fondamentale partire dalla persona e sviluppare tutta una serie di processi e meccanismi volti a inserirla pienamente nella vita dell'impresa, valorizzandola attraverso un coinvolgimento concreto e non con un utilizzo strumentale al solo risultato economico.

**Fig. 1 - Il mix vincente**



Da tutte le storie analizzate emerge chiaramente l'importanza di scommettere sulle persone e di plasmare su di esse il contesto organizzativo attraverso:

- relazioni informali e dirette tra tutti i livelli aziendali;
- condivisione di *mission*, *vision* e obiettivi da raggiungere, per stimolare una partecipazione attiva alla vita dell'impresa;
- sviluppo di forme di networking più o meno accentuate, che favoriscano le relazioni tra tutti i partecipanti alla vita di impresa e la creazione di una rete che vada oltre i tradizionali confini dell'impresa, coinvolgendo gli attori esterni e favorendo una crescita comune.

La capacità di far leva sulle risorse umane descrive dunque uno dei fattori che, implementabile attraverso le vie più diverse, favorisce la creazione di un ambiente stimolante che incentiva le persone a condividere la conoscenza tacita e a contribuire al successo dell'impresa.

Un'altra leva fondamentale per creare valore è l'orientamento all'innovazione, che nella vita delle imprese è elemento necessario per poter creare vantaggio competitivo in ogni mercato e settore ed essere sempre in linea con il mercato guidandone l'evoluzione. Un approccio innovativo, focalizzato sulla creazione e condivisione della conoscenza, è quindi elemento imprescindibile non solamente per acquisire la leadership di mercato, ma anche per mantenerla nel tempo. La mentalità innovativa è comune agli imprenditori e ai manager di successo, e non è legata esclusivamente alla creazione di breakthrough tecnologici che portano al lancio di nuovi prodotti, ma anche ad innovazioni incrementali di processo, di architettura, di business model.

Necessaria diventa, quindi, la capacità di gestire efficacemente l'innovazione, che passa attraverso la creazione di quei meccanismi che favoriscono la condivisione continua di know how nell'ambito di team composti da persone di diversa provenienza in termini di cultura, anagrafica, tenore, ecc.

Molto importante nella gestione dell'innovazione è poi il rapporto costante con il mercato in una continua alternanza di ascolto e guida, senza mai anticipare troppo i tempi con il rischio di fallire. Naturalmente il processo innovativo è di per sé altamente contingente e di conseguenza l'approccio che caratterizza le imprese di successo dipende anch'esso dalla capacità di leggere il contesto e di influenzarlo. In ogni caso, per creare valore ed avere successo emerge come elemento vincente e imprescindibile l'impronta innovativa del management.

La terza leva individuata è la qualità, intesa non solo con riferimento al prodotto/servizio, ma piuttosto come fattore determinante la cultura d'impresa. La qualità nelle imprese di successo è alla base della creazione del contesto organizzativo e sottostà a tutti i rapporti formali e informali, oltre che ai processi ed i sistemi organizzativi.

La capacità di creare un contesto organizzativo improntato sulla qualità nasce in primis dalla passione del management per l'idea, l'attività ed il prodotto. La passione che guida tutti, manager e imprenditori delle realtà analizzate, è il primo passo per creare un'organizzazione di alto livello, per poter "raccontare" all'ambiente esterno la propria

idea attraverso il proprio prodotto. Dalla passione discende, da un lato, l'attenzione al mercato e la centralità del cliente come attori da conoscere e da mettere al centro dell'agire d'impresa, dall'altro l'importanza di costruire un team che rispecchi questo orientamento, ponendo l'accento sull'importanza delle risorse umane e della loro continua crescita in termini di knowledge e coinvolgimento sugli obiettivi aziendali.

Le modalità per creare un contesto organizzativo di qualità sono naturalmente molteplici e dipendono da aspetti contingenti all'impresa e al suo business. Di conseguenza solamente una vera passione del management per tutti gli aspetti inerenti il prodotto porta a scoprire i percorsi più adeguati per ottenere questo risultato. È importante sottolineare tuttavia che la passione non deve essere fraintesa con l'amore cieco per la propria idea che porta a non avere un approccio coerente con la realtà e a non seguire le indicazioni del mercato e del contesto. La caratteristica che accomuna le nostre imprese di successo è la capacità di farsi guidare dalla passione per il prodotto nel creare un contesto qualitativo, e al tempo stesso, saper essere flessibili e reattive ai segnali lanciati dall'ambiente esterno attraverso un rapporto costante con il mercato.

## Rainbow

Rainbow nasce nel 1995 ed opera nel mondo dell'intrattenimento cinematografico e televisivo. Fondata da Iginio Straffi, che è riuscito a creare una holding con un business di oltre 60 milioni di euro, la Rainbow opera in diverse fasi della catena del valore, dall'ideazione ed il disegno di personaggi e storie, alla produzione, alla distribuzione. Rainbow ha sviluppato una strategia di integrazione verticale, attraverso la creazioni di un gruppo cui fanno capo diverse società, orizzontale, in tutti quei business che ruotano intorno all'intrattenimento, e di internazionalizzazione, attraverso una presenza forte in Europa, America ed Asia. Oggi il 42,8% del fatturato è conseguito oltre confine.

Il successo di Rainbow, che negli ultimi anni è stato accelerato dalla creazione del *Winx Club*, la serie televisiva famosa in tutto il mondo, di cui Straffi è ideatore, produttore e regista, nasce dalla capacità di creare un modello di business che potesse essere competitivo nel mercato italiano dell'intrattenimento caratterizzato da debolezze e forti barriere all'entrata. L'Italia, infatti, non ha avuto nel XX secolo una tradizione di successo che vanti cartoni animati famosi nel mondo ed un'attenzione marginale nei confronti dell'animazione si manifesta nell'assenza di contributi pubblici e negli svantaggi competitivi relativi ad esempio all'elevata tassazione, che rappresentano un ostacolo difficilmente superabile da una start-up. In questo contesto Iginio Straffi ha creato un *business model* incentrato sull'alta attenzione al mercato e sulla centralità della qualità del lavoro di team e quindi l'importanza delle risorse umane. Il primo fattore di successo è proprio la fantasia e la passione di creare personaggi e raccontarli al mondo. Partendo da questo elemento, essenziale per Straffi, Rainbow si è posta l'obiettivo di diventare un'azienda di alto livello e fin da subito internazionale, e ha individuato una via sicura per creare un prodotto di qualità e superare le barriere all'ingresso del mercato. Rainbow ha infatti introdotto aspetti innovativi nel contenuto stesso dei cartoni, creando personaggi sui quali detenere la proprietà intellettuale e poter beneficiare di ulteriori voci di reddito attraverso il

merchandising dei propri prodotti. Questo approccio ha richiesto duro lavoro e sacrifici nei primi anni con margini inferiori rispetto ai concorrenti che acquistavano dall'esterno storie e personaggi. Ma l'intuizione accompagnata dal presidio continuo del mercato ha portato Rainbow a conquistare la fiducia del mercato e con il successo mondiale di *Winx Club* la società ha dimostrato di aver perseguito una strategia vincente. L'importanza dell'approccio al mercato e della continua innovazione sono diventate i punti di forza di Rainbow. Attraverso studi di settore ed estrapolazioni di trend sono stati individuati fattori su cui costruire la strategia competitiva e rafforzare l'originalità delle produzioni, coinvolgendo ad esempio stilisti di moda per curare l'aspetto grafico e cantanti pop per produrre la colonna sonora in più di 40 lingue. Tali scelte pur costituendo un investimento importante sono risultate determinanti per i risultati raggiunti. La filosofia di Rainbow, conoscere il mercato e creare un prodotto che risponda alle aspettative del cliente, è stata poi accompagnata dalla creazione fin dalle origini di un team internazionale che coinvolgesse persone di ogni nazione e lingua per costruire il successo in modo specifico in ogni paese target. La concentrazione sul *Know how* e sul marketing ha favorito lo sviluppo di capacità di *team work* ritenute necessarie da Rainbow per sopravvivere al livello internazionale. Oggi a distanza di 15 anni Rainbow sta vedendo realizzata la propria ambizione di costruire una forte casa di produzione con radici in Europa che operi su più mercati e possa iniziare a competere con le *Major* americane e giapponesi.

L'ultimo ingrediente del mix vincente è lo stile, che in un certo senso è l'elemento che sintetizza al meglio la capacità di execution del management. Lo stile è infatti la leva più legata alla personalità di chi guida l'azienda, che, riuscendo a plasmare gli altri elementi, le persone, l'innovazione, la qualità, in una formula propria, aggiunge quel quid che dà una marcia in più all'impresa. Lo stile è dunque quell'ingrediente fondamentale del successo che risiede nelle caratteristiche più intime del management, e che dà quella apparente immediatezza a ogni azione intrapresa. Lo stile, seppur strettamente personale, si manifesta in alcuni orientamenti comuni che imprenditori e manager di successo danno alle proprie imprese.

Il primo è la flessibilità, che favorisce il confronto e non si arrocca in posizioni di autorità e forme esteriori che lasciano i rapporti in superficie, ma va al profondo delle relazioni lasciando più spazio a quelle informali che a quelle formali. Il secondo, conseguente al primo, è una più ampia condivisione di obiettivi tra proprietà e management e tra management e impresa. Questo aspetto è indicativo e va a impattare sull'appiattimento dei costi d'agenzia indicati dalla teoria economica come il peggior nemico dei rapporti intra-aziendali. Un terzo elemento che accomuna lo stile vincente è la dimensione etica non, come spesso accade, relegata ad un insieme di mere operazioni di facciata implementate per favorire un incremento dei risultati economico/finanziari, ma realmente orientata a dare un contributo concreto al territorio in cui l'impresa vive ed opera. Questo aspetto, su cui sono state scritte molte pagine di letteratura aziendalista, si può riscontrare come vero nella vita delle tante imprese di successo che ogni giorno creano valore economico e sociale non solo per se stesse, ma per tutto il territorio, attraverso molteplici iniziative.



## H-farm

H-farm nasce nel 2005 dall'idea di Riccardo Donadon, già fondatore di E-tree, di lanciare un progetto di "venture incubator" diventato una piattaforma di incubazione internazionale con oltre 160 dipendenti e un fatturato a fine 2008 di 7,7 milioni di euro. Il progetto parte dalla constatazione delle difficoltà incontrate dai giovani imprenditori con idee brillanti nel campo delle *new-company* dell'informatica a muoversi sul mercato e superare la fase di start-up. L'intuizione di H-farm in risposta a questi problemi è stata quella di non limitarsi semplicemente a finanziare queste nuove idee, ma di creare un parco tecnologico a Cá Torm, nel Trevigiano, in cui le imprese danno vita ad un network fisico che le favorisca e le sostenga nei primi difficili e cruciali anni di vita. Non un semplice apporto di capitale di rischio dunque, ma un vero e proprio *seed support* generale che aiuti le neonate imprese a partire con i giusti parametri in modo equilibrato per riuscire in futuro a proseguire con le proprie forze senza problemi. H-farm fornisce fin dal primo momento un servizio di base a tutte le società del proprio portafoglio, con l'obiettivo di renderle autonome in 3 anni. Tale servizio si concretizza, in un apporto di capitale accompagnato da consulenza sulla logistica, sulle HR, sulla Stampa ecc. Nel 2008 H-farm aveva supportato lo start-up di 9 società in Italia e una negli States, dove ne stavano nascendo altre tre, ed oggi ha 14 realtà incubate. Nella prima fase del lancio H-Farm vuole garantire il successo del modello di business delle imprese e a tal fine detiene una quota di partecipazione al capitale di circa l'80% con un conferimento che va dai 200 ai 300 mila euro l'anno per i primi due anni. L'obiettivo ultimo è quello di rendere le società in grado di essere solidamente sul mercato già dal terzo anno di vita, momento in cui la quota viene ceduta ad un venture capital o ad un partner industriale che le porti avanti e che ha l'unico vincolo di mantenere la sede legale dell'azienda nel parco tecnologico dove l'attività possa generare valore per tutto il network. Attraverso questo intelligente meccanismo il parco tecnologico sta crescendo negli anni attirando grandi investitori internazionali che diffondono valore in termini sia economici che di competenze e professionalità a beneficio di tutti.

La forza di H-farm, dove H significa Human, è la capacità di creare una realtà profondamente incentrata sull'Uomo: selezionare l'idea e metterci sopra la persona vincente. Tale filosofia nasce dalla consapevolezza che l'idea non sta in piedi da sola, ma è la persona che fa la differenza. Il fattore umano è importantissimo per H-farm, ed il segreto del suo successo è legato alla creazione di team giusti. La relazione interpersonale è ciò su cui è incentrata questa fiorente realtà che sta crescendo in Italia, ma anche al livello internazionale con sedi a Seattle, Mumbai e Londra. Quest'approccio mette in luce le potenzialità del networking nel favorire una crescita virtuosa che genera valore economico, partendo dalle persone e dalle loro relazioni, e che viene confermata dai risultati positivi già a quattro anni dal lancio del progetto. Ad oggi già tre delle società nate in seno a H-farm stanno proseguendo il loro percorso: H-care, che sviluppa piattaforme software per la gestione automatica delle relazioni con il cliente, venduta nel 2008 alla torinese Comdata; H-art, società con 57 dipendenti che sviluppa strategie di e-business, design e interfacce di alta qualità nel mondo dei media interattivi, e che ha chiuso il 2008 con un fatturato di 4,4 milioni di Euro con un EBIT del 18,5%, ceduta nel Febbraio scorso per il 90% alla WPP, leader mondiale nel marketing e nella comunicazione; LO607, che disegna e crea game concept e guide turistiche non convenzionali, premiata per l'innovazione nel turismo dal Presidente della Repubblica e ceduta a Marsilio (Gruppo Rcs) per il 51% nel Giugno scorso.

## 2.4 Il DNA di una nuova classe dirigente d'impresa

Dall'analisi dei casi di successo è possibile individuare gli elementi caratteristici - il DNA - di una nuova classe dirigente, che compete e vince nel mercato globale pur senza dimenticare le responsabilità personali e aziendali dell'agire d'impresa sul territorio.

Il primo tratto di questa classe dirigente è la sua forte preparazione a livello di basic manageriali unita ad una altrettanto marcata conoscenza del mercato. Si tratta di elementi che vanno parzialmente contro la comune idea di un management italiano poco forte nei fondamentali del mestiere che sopperisce alle proprie lacune con la classica capacità di adattamento e fantasia. Il management delle imprese che abbiamo esaminato è preparato, conosce perfettamente i fondamentali del mestiere e non teme il confronto internazionale, anzi trova proprio nell'ambito globale la propria legittimazione e gli stimoli all'azione.

È una classe dirigente conscia del fatto che, anche nella piccola dimensione, è necessario essere pronti a confrontarsi con il mercato globale e che per farlo occorre essere preparati e conoscere bene le esigenze della domanda. Non basta solo l'idea, bisogna essere in grado di implementarla efficacemente.

L'internazionalizzazione tuttavia non è vissuta come una mera occasione di business o di profitto. La nuova classe dirigente pur guardando lontano nel suo agire quotidiano, è attenta al territorio di origine con il quale cerca di intraprendere ed instaurare delle relazioni proficue, improntate alla collaborazione e alla crescita. E fa di più, riesce ad attrarre su questi territori competenze e professionalità di alto livello, invertendo il tradizionale trend che vede i migliori cervelli fuggire dal nostro Paese.

Ecco quindi l'altro elemento del DNA della nostra classe dirigente: la centralità delle persone e la costante attenzione alla valorizzazione del know how. Tutto questo non solo a parole, ma nei fatti. Queste priorità si ritrovano nell'agire quotidiano del management che punta sulla conoscenza come fattore competitivo principale e che, quindi, investe pesantemente sia sulle persone sia sui processi in grado di generare e capitalizzare il know how, a partire dalla formazione. Questa priorità sulla conoscenza si spinge a tal punto da contaminare positivamente il territorio e porta a stabilire con esso delle relazioni a somma maggiore di zero dove l'impresaispiratrice e organizzatrice di scuole, centri di ricerca e poli scientifici.

Questi riferimenti alla centralità delle persone, alla conoscenza e alle relazioni sul territorio, sono molto lontani dalla logica meramente utilitaristica di una certa "vecchia" classe dirigente, che ha contribuito ad offuscare nella pubblica opinione l'importanza anche solidaristica dell'agire del management e dell'impresa. Tali aspetti configurano invece un altro tratto distintivo della "nuova" classe dirigente, o meglio, la riscoperta di un tratto proprio della classe dirigente, che negli ultimi anni pareva come sopito: quello della dimensione etica.

Un'etica pratica e pragmatica, come dev'essere quella degli affari, ma che è di vitale importanza per il benessere complessivo e la stabilità del sistema sociale ed economico. Un'etica che rimette al centro la responsabilità del management nelle scelte

aziendali, con la consapevolezza che da queste scelte derivano sempre delle conseguenze sulle persone, sulla società e sull'ambiente. Un'etica che, in virtù di queste considerazioni, riporta correttamente l'orizzonte dell'agire manageriale nell'impresa sugli obiettivi non solo di breve periodo e non meramente orientati al profitto.

Da ultimo, l'innovazione come elemento fondante della leadership manageriale. Innovazione da intendersi come attenzione e apertura continua e sistematica alle novità, ma anche nella volontà e capacità di gestirle e implementarle nell'organizzazione, nella gestione, nel prodotto e nel processo. Il tutto con i piedi saldamente ancorati a terra, tenendo quindi sempre presenti i fabbisogni del mercato e le caratteristiche proprie dell'azienda.

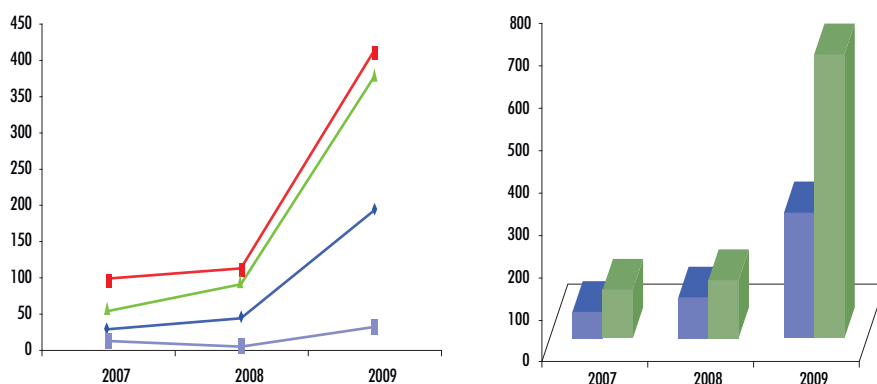
## 2.5 Una reattività positiva nella domanda di formazione espressa da manager e imprese

I tratti di una “nuova” classe dirigente più attenta all’innovazione e all’investimento nelle risorse umane, che abbiamo delineato nell’illustrazione dei casi di eccellenza, si ritrovano anche nei risultati dell’analisi della domanda di formazione espressa da manager e imprese nel corso degli ultimi tre anni, proprio quelli a cavallo della crisi.

Normalmente in periodi di difficile congiuntura come quelli che stiamo vivendo, l’attenzione alle variabili “soft” e alla formazione, diminuisce e con essa anche la domanda di iniziative in grado di mantenere e sviluppare le competenze. Questa tendenza risulta invece confutata dai dati dei piani formativi presentati dalle aziende aderenti a Fondirigenti, il Fondo interprofessionale promosso da Confindustria e Federmanager per la formazione manageriale<sup>2</sup>.

Due i tratti salienti della domanda che emergono ad una prima visione d’insieme. Il primo è di tipo quantitativo e si manifesta con l’incremento esponenziale della domanda di formazione manageriale, espressa in particolare dalle PMI, proprio a partire dall’anno nel quale la crisi si è manifestata.

**Tab. 1 - Trend domanda formazione: trend 2007-2009**



Nel triennio 2007-2009 si è registrato un notevole incremento della domanda di formazione da parte di manager e imprese (+600% circa in tre anni). A livello territoriale l’incremento maggiore si registra nelle regioni del Nord Ovest e del Centro, seguono il Nord Est e il Sud.

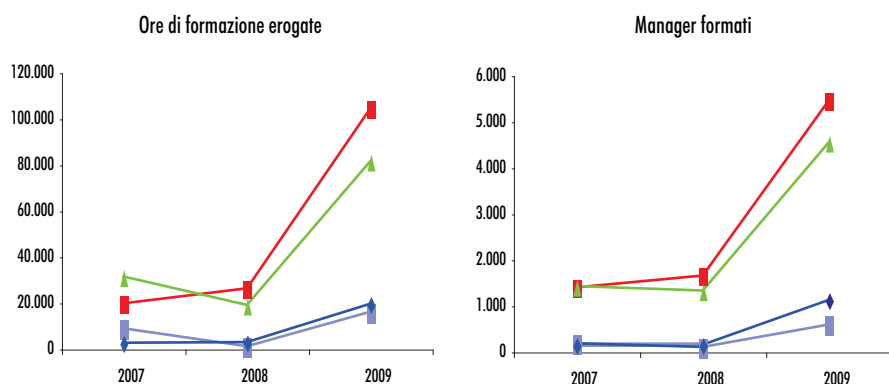
2. I dati riportati si riferiscono ai piani formativi di Fondirigenti (2007-2009) - [www.fondirigenti.it](http://www.fondirigenti.it)

A livello dimensionale, l'incremento nella domanda di formazione ha riguardato soprattutto le imprese di piccole e medie dimensioni rispetto alle grandi imprese, testimoniando come le prime siano nel complesso più vitali e bisognose di sviluppo del proprio capitale umano e manageriale.

Le ore di formazione complessivamente erogate sono cresciute nel corso del triennio in questione passando dalle 60mila del 2007, alle 220mila del 2009. La durata media dell'intervento formativo cresce considerevolmente nel triennio, passando dalle 9 ore medie per dirigente formato del 2007 alle 18 ore medie per dirigente nel 2009.

I destinatari delle attività formative sono complessivamente cresciuti in questo triennio a cavallo della crisi parallelamente alla crescita del numero dei piani formativi. I dirigenti coinvolti nelle attività formative appartengono soprattutto alla fascia tra i 35 e i 44 anni d'età (32%), seguono quelli della fascia 45-49 (27%) e la fascia 50-54 (23%), gli over 55 sono coinvolti nel 17% dei casi.

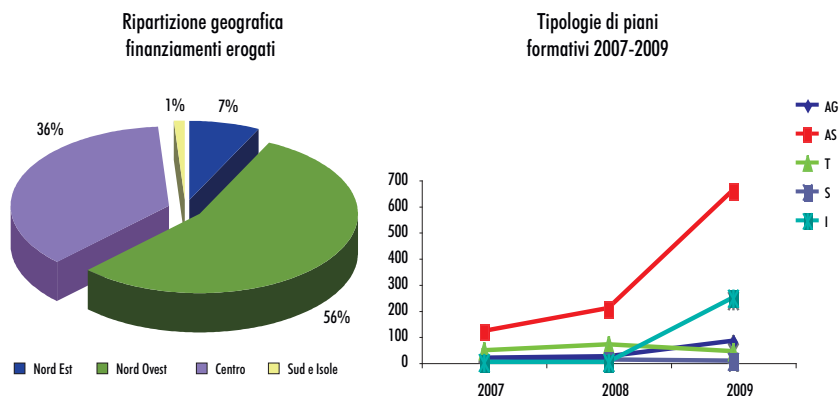
**Tab. 2 - Ore di formazione e manager formati: trend 2007-2009**



Con riferimento ai finanziamenti erogati notiamo una prevalenza del Nord Ovest (58%) seguito da Centro, Nord Est, Sud e Isole. L'incremento complessivo del finanziamento erogato dal 2007 al 2009 è dell'80% circa.

I piani formativi finanziati sono stati per lo più di tipo aziendale singolo (unica azienda) ovvero aziendali di gruppo. Notevole successo hanno riscontrato anche i piani di formazione individuali che permettono di garantire una formazione più tarata sulle esigenze del singolo dirigente. I piani territoriali e settoriali presentano ancora notevoli margini di miglioramento.

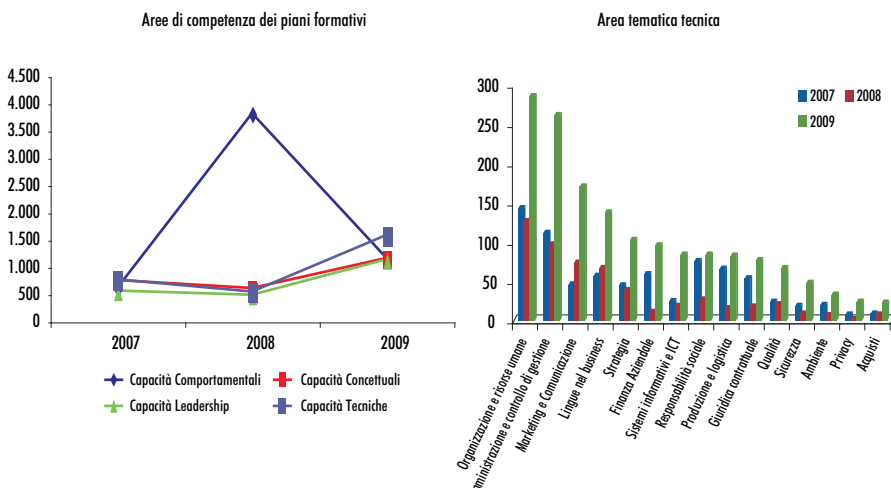
**Tab. 3 - Finanziamenti**



Il secondo tratto saliente della domanda di formazione è di tipo qualitativo, che evidenzia un mutamento complessivo della stessa nell'opzionare iniziative formative che mirano a sviluppare le competenze e le capacità manageriali sul versante delle risorse umane, della strategia e dell'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda le aree di competenza nell'ambito delle quali la domanda si è maggiormente indirizzata, si evince un trend di crescita delle iniziative formative volte a colmare i gap di competenza sul versante delle capacità concettuali (apprendimen-

**Tab. 4 - Competenze manageriali e tecnico specialistiche**



to, creatività, problem solving, ecc.), di leadership (innovazione, propensione al rischio, ecc.) e tecniche, mentre le capacità comportamentali (Autonomia, Comunicazione, Negoziazione, Rapporti interpersonali) registrano una decisa flessione.

Con specifico riferimento alle competenze tecnico specialistiche, direttamente afferenti la dimensione professionale del management, si registra un trend di crescita positiva nell'area HR, seguita da strategia e lingue nel business. Tematiche queste che sembrano direttamente afferenti ai principali cambiamenti in atto nel contesto globale che impongono un maggiore peso alla dimensione delle risorse umane, alla definizione di strategie innovative e alle lingue, per competere nei mercati internazionali.

L'insieme delle due caratterizzazioni della domanda espressa evidenzia una presa di responsabilità decisa da parte di imprese e manager dell'importanza di investire nello sviluppo delle risorse umane e nel rafforzamento delle competenze e delle capacità di guidare il cambiamento e i processi di internazionalizzazione, partendo dal management.

In tal senso la formazione non solo viene vista come driver importante per la crescita professionale dei manager, ma anche come elemento necessario a garantire il mantenimento e lo sviluppo della competitività delle imprese e del più generale sistema Paese, guardando oltre la crisi.

Proprio nel momento di congiuntura più difficile si registra infatti, dopo anni di relativa "afasia" nella domanda di formazione, una decisa soluzione di continuità nel trend in atto. La crescita dei numeri e della qualità della domanda, così come l'allargamento del mercato anche alle realtà aziendali di minori dimensioni, soprattutto nella media impresa, sono segni dell'opzione strategica adottata dalle imprese italiane finalizzata a investire nello sviluppo del proprio capitale umano. Potremmo in altri termini dire che sono sempre più consapevoli del fatto che "in un'epoca in cui l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte di vantaggio competitivo è la conoscenza"<sup>3</sup>.

3. I. Nonaka, *The Knowledge Creating Company*, 1995.





**parte quarta**  
**linguaggi & strumenti**



# un barometro reputazionale per le élite europee

di **Marcella Corsi\***

## 1.1 Un livello di fiducia in movimento nei confronti dell'Unione Europea

Nel rapporto redatto nel 2009 ci eravamo ripromessi di individuare una serie di variabili da aggregare in un indicatore barometrico, che fosse in grado di guardare al ruolo del "merito" come connotato della leadership. Dato che in questo Rapporto 2010 si è scelta una prospettiva di analisi qualitativa di taglio internazionale, l'assenza di indagini aggiuntive *ad hoc*, rispetto a quelle prodotte negli anni passati, ci induce a far ricorso al consolidato delle ricerche periodiche europee: questo per poter ricavare qualche aspetto rilevante circa la reputazione della classe dirigente europea. L'informazione più nota riguarda il cosiddetto grado di fiducia di cui godono le istituzioni europee tra la popolazione, per il quale è anche possibile un'analisi comparativa a livello internazionale.

I dati raccolti da Eurobarometro<sup>1</sup> mostrano una ripresa della fiducia (o di minor sfiducia) nei confronti dell'Unione Europea (si veda figura 1). La quasi maggioranza dei cittadini europei (47%) dichiara di avere fiducia nei confronti dell'UE e le ultime indagini mostrano un grado crescente di confidenza nei confronti delle iniziative anti-crisi portate avanti dai propri governi nazionali e dall'UE come attore collettivo. L'Unione Euro-

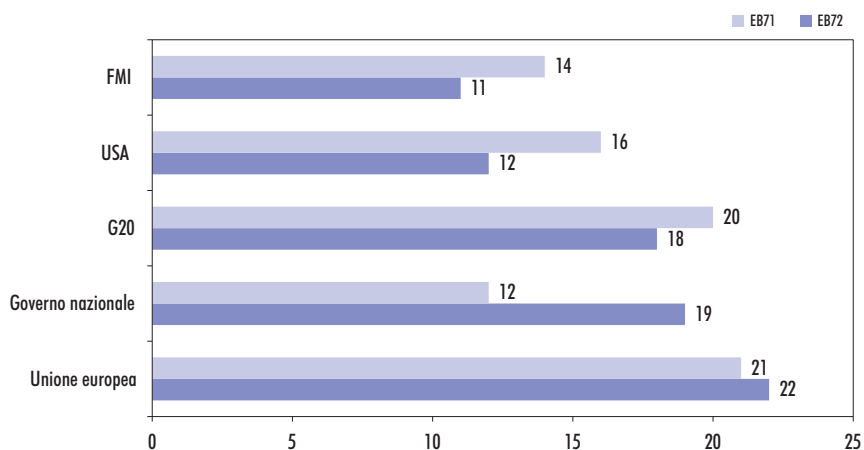
\* Marcella Corsi è professore ordinario presso la facoltà di Scienze Statistiche della Sapienza Università di Roma. In precedenza è stata professore associato presso la facoltà di Economia della LUISS G. Carli e ricercatrice presso l'Istituto Nazionale per lo Studio della Congiuntura (ISCO); ha svolto, in diversi ambiti, attività di consulenza per la Commissione europea, il Parlamento europeo e l'OCSE.

1. Ci riferiamo in tutto il capitolo ai dati Eurobarometro Standard raccolti nel corso del 2009 in tre diverse rilevazioni: EB 71.1 del gennaio-febbraio 2009, EB 71 della primavera 2009 e EB 72 dell'autunno 2009. Di quest'ultima rilevazione sono al momento disponibili solo i primi risultati parziali. Eurobarometro Standard rappresenta il sondaggio più importante condotto a livello europeo sulle opinioni dei cittadini europei. Le domande si concentrano sui principali temi della politica europea e sulle tematiche di volta in volta di maggiore attualità. Le indagini sono effettuate regolarmente a partire dal 1973. All'Eurobarometro standard, che riunisce le risposte dell'intero campione europeo, sono annessi i rapporti nazionali sulle opinioni dei cittadini dei singoli Stati membri.

pea è preferita in questo ruolo al G20 (18%), al Fondo Monetario Internazionale (11%) e agli Stati Uniti (12%).

Il 48% dei cittadini italiani ritiene che far parte dell'Unione Europea sia un fattore positivo per il paese. Si tratta della maggioranza relativa del campione, a fronte del 30% che mantiene un giudizio neutro sull'appartenenza all'UE, e il 16% per il quale invece la *membership* europea rappresenta qualcosa di negativo per il paese (si veda figura 2). Queste percentuali rispecchiano le opinioni dei cittadini della netta maggioranza dei singoli paesi UE. Fanno eccezione Regno Unito, Lettonia, Ungheria e Repubblica Ceca dove invece prevalgono giudizi critici sulla *membership* europea.

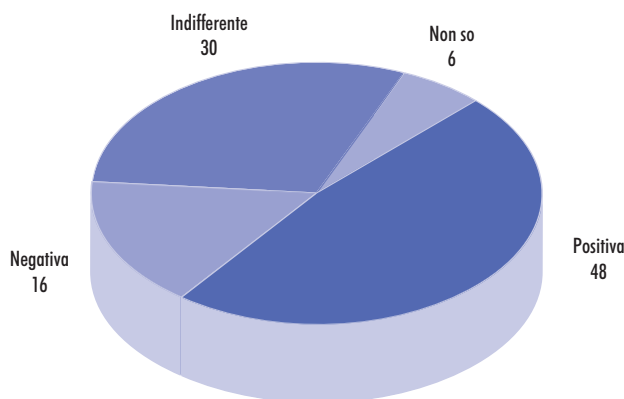
**Fig. 1 - Giudizi sulla capacità di fronteggiare la crisi (%)**



Fonte: Elaborazioni su dati Eurobarometro

La soddisfazione per l'appartenenza all'UE si concilia con il forte aumento degli intervistati, convinti che l'Italia conti in questo ambito. Ribaltando l'opinione diffusa in passato che il paese sia poco influente a Bruxelles, la maggioranza degli italiani ritiene ora che la voce dell'Italia abbia peso nelle scelte europee: è il giudizio del 47% del campione, contro un cospicuo 40% che rimane tuttavia convinto che le posizioni dell'Italia non siano rappresentate a dovere nelle decisioni comuni europee. Si tratta di un'inversione di tendenza piuttosto marcata, se si considera che nel sondaggio Eurobarometro successivo alle elezioni politiche dell'aprile 2008, il 49% degli intervistati diceva che la voce dell'Italia rimanesse inascoltata nell'UE, e solo il 41% sosteneva la tesi contraria (si veda figura 3).

**Fig. 2 - Giudizi sull'appartenza dell'Italia all'Unione Europea (%)**



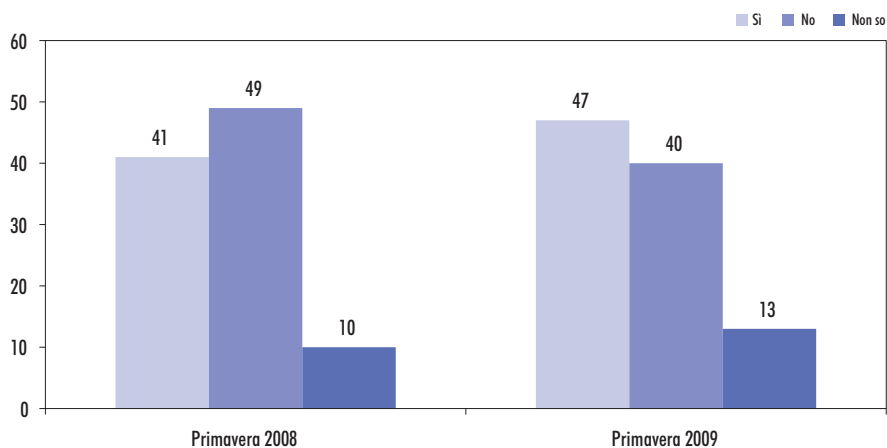
*Fonte: Elaborazioni su dati Eurobarometro, n. 71, primavera 2009<sup>2</sup>*

Forse anche in virtù della differente percezione del ruolo dell'Italia nell'Unione Europea, crescono fino a ritornare maggioranza gli italiani che si fidano delle istituzioni comunitarie (si veda figura 4).

Il Parlamento UE si conferma l'organo più affidabile per la maggioranza degli intervistati italiani (53%) ed europei (48%). Anche la Commissione europea e la Banca centrale europea recuperano fiducia. Ora il 50% degli italiani dice di fare affidamento sulla Commissione, a fronte del 41% riscontrato a inizio anno. La Bce ispira fiducia nel 46% del campione, 10 punti percentuali in più rispetto a sei mesi prima. Gli scettici calano invece dal 40% al 31%. A livello europeo si riscontra la stessa tendenza. Sale in particolare la fiducia nella Banca centrale europea che nell'ultimo rilevamento all'inizio del 2009 era considerata poco affidabile dalla maggioranza del campione (40%), mentre adesso suscita fiducia nel 44% dei cittadini europei a fronte del 33% di scettici (si veda figura 5).

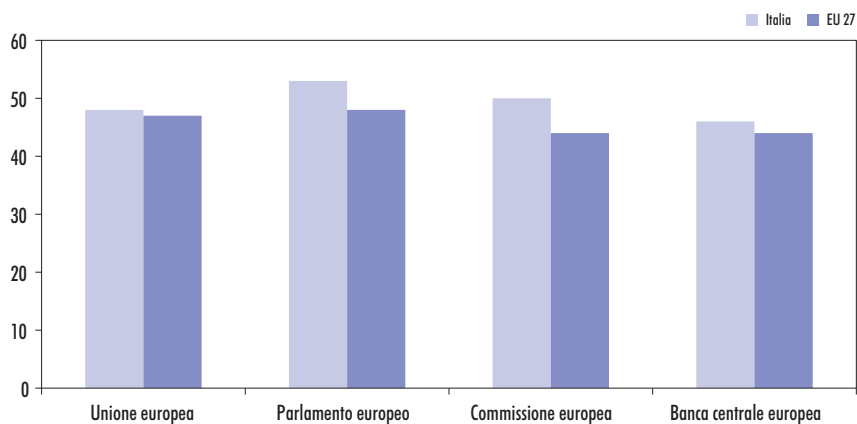
2. Si tratta di sondaggi condotti su scala europea tra il 12 giugno e il 6 luglio 2009, e su scala nazionale tra il 13 giugno e l'1 luglio 2009. Riguardano un campione di 1036 cittadini italiani di età superiore ai 15 anni.

**Fig. 3 - Giudizi su quanto conta l'Italia nell'Unione Europea (%)**



Fonte: Elaborazioni su dati Eurobarometro, n. 71, primavera 2009

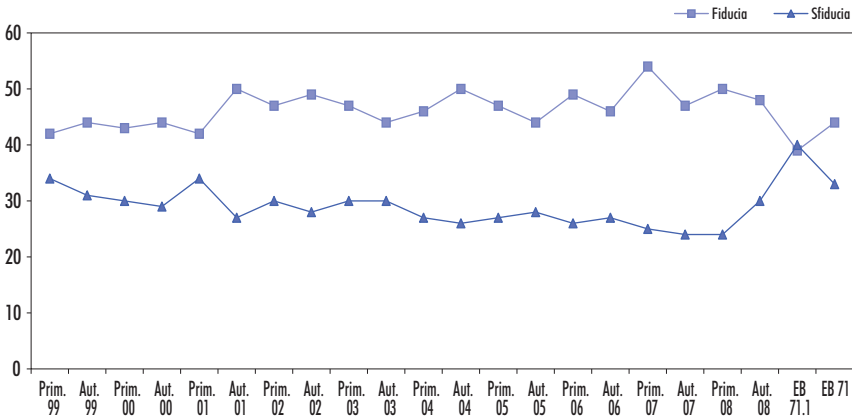
**Fig. 4 - Fiducia nei confronti dell'Unione Europea e delle sue Istituzioni (%)**



Fonte: Elaborazioni su dati Eurobarometro, n. 71, primavera 2009

Nella stragrande maggioranza dei paesi UE si registra un cospicuo incremento di fiducia nella Bce. Solo in Grecia, Cipro, Slovenia e Slovacchia la Banca centrale europea perde qualche punto di fiducia. In quasi tutti i paesi membri coloro che si fidano della Bce sono ora più numerosi degli scettici.

**Fig. 5 - Fiducia nei confronti della Banca centrale europea (% cittadini EU27)**



Fonte: Elaborazioni su dati Eurobarometro

## 1.2 Un rafforzamento atteso, ma con più attenzione verso le autorità locali e regionali

La netta maggioranza degli intervistati italiani dichiara di essere favorevole ad un ruolo rafforzato per le istituzioni comunitarie in tutti i settori sui quali sono stati chiamati a rispondere. In particolare, il 78% degli italiani è a favore di un maggiore potere decisionale per l'UE nella lotta al terrorismo, il 76% per la promozione della democrazia e della pace nel mondo, il 74% in materia di approvvigionamento energetico e protezione dell'ambiente, il 73% nella lotta al crimine organizzato e nei settori della ricerca e dell'innovazione, il 71% in campo economico, il 69% per assicurare la sicurezza alimentare, il 64% per far fronte alle più gravi emergenze sanitarie e il 63% per garantire sostegno all'agricoltura.

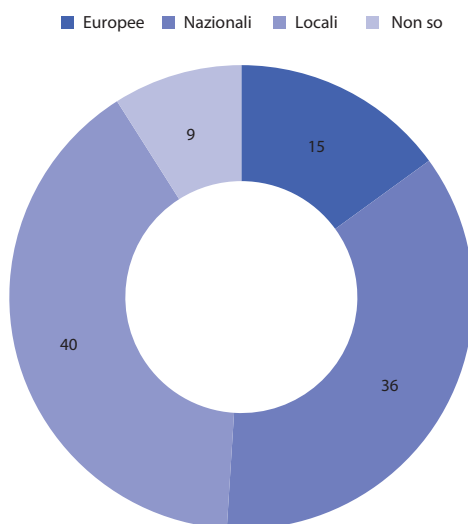
Anche per i settori di natura sociale, dove in genere gli italiani si schierano in maggioranza a favore di una gestione nazionale più che europea, si registra un'impennata di coloro che si dichiarano a favore di accresciute competenze per l'UE. In dettaglio, il 70% sostiene maggiori poteri per Bruxelles in materia di protezione dei diritti sociali, il 69% per risolvere le disuguaglianze tra generi e il 64% per far fronte alla disoccupazione. In quest'ultimo settore, nel rilevamento Eurobarometro dell'autunno 2008 i favorevoli ad un mantenimento di una gestione nazionale apparivano in lieve maggioranza.

Il 52% del campione italiano ritiene che le autorità locali e regionali non siano tenute in dovuto conto da parte delle istituzioni comunitarie nel decidere le politiche europee. Solo il 31% è di opinione opposta. A livello europeo, questa tendenza è anche più accentuata con il 63% di critici, a fronte del 21% per cui invece il problema non si pone. In Grecia, l'82% degli intervistati mettono in discussione la collaborazione tra UE e autorità locali. Alte percentuali di critica si registrano anche in Lettonia (78%), Slovenia (77%), Francia (75%) e Finlandia (72%).

Questi dati assumono rilevanza anche maggiore se si associano all'opinione prevalente in Italia e in Europa che siano proprio le autorità locali ad avere il più forte impatto sulla vita di tutti i giorni (si veda figura 6). Il 40% degli intervistati italiani e il 34% di quelli europei è di questa opinione. Soltanto il 15% del campione italiano e il 13% di quello complessivo ritiene invece che sia l'UE a influire maggiormente sulle condizioni di vita dei cittadini. Anche il livello nazionale è considerato più importante che quello europeo, secondo il restante 38% degli italiani, e la maggioranza assoluta del campione europeo (46%).



**Fig. 6 - Giudizi sull'incidenza delle istituzioni sulla vita di tutti i giorni (%)**



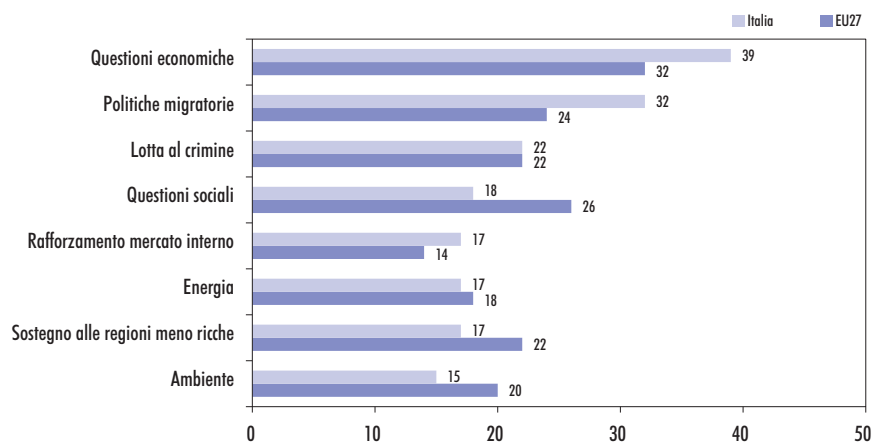
*Fonte: Elaborazioni su dati Eurobarometro, n. 71, primavera 2009*

Richiesti di suggerire su quali politiche l'UE dovrebbe concentrare gli sforzi per rafforzare la sua integrazione nel futuro, gli italiani segnalano chiaramente come principali priorità le questioni economiche e l'immigrazione (si veda figura 7).

Gli interventi in economia sono proposti dalla maggioranza relativa del campione italiano (39%) e di quello europeo (32%). Gli italiani pongono in primo piano anche lo sviluppo di politiche migratorie comuni (32%), mentre il campione europeo conferisce più importanza alle questioni sociali (26%), e successivamente all'immigrazione (24%), che comunque precede materie di grande rilevanza quali l'ambiente e l'energia e l'istruzione.

Concentrarsi sulle questioni economiche sarebbe opportuno per accelerare l'integrazione europea anche perché alla maggior parte del campione appare chiaro che i problemi economici sono i più urgenti del momento.

**Fig. 7 - Priorità su cui l'Unione Europea dovrebbe puntare per rafforzare la sua integrazione nel prossimo futuro (%)**



Fonte: Elaborazioni su dati Eurobarometro, n. 71, primavera 2009

## un glossario (etico) per la classe dirigente

di Vito Mancuso\*

### 2.1 Il declino del capitale di fiducia

Il principale problema psicologico e filosofico che emerge unanimemente dai diversi contributi di questo quarto *Rapporto* consiste nella perdita di fiducia. Le classi dirigenti assistono a una progressiva erosione del loro capitale di fiducia, coloro che esse devono guidare si fidano sempre meno della loro guida. Come mai? Di chi è la responsabilità? Quali sono i rimedi? Di certo non si tratta di un problema di poco conto, perché la fiducia è uno degli elementi essenziali, forse il più importante, perché si dia quella relazione virtuosa tra dirigenti e collaboratori tale da generare un'effettiva conduzione senza rigide imposizioni (alle quali lo spirito del nostro tempo è sempre meno disposto a sottostare).

Il problema emerge con chiarezza dai diversi contributi di questo Rapporto. A proposito del Regno Unito Raffaella Nanetti e Robert Leonardi ci fanno sapere che "il peccato originale di cui sono accusate oggi le élite è quello di irresponsabilità" e che "ciò ha portato a un crollo di fiducia nelle élite e nelle istituzioni che rappresentano". Gli autori non mancano di aggiungere (per la gioia dei britannici e l'invidia di tutti gli altri) che da questo crollo di fiducia "si salva solo l'istituzione della Monarchia" (p. 16).

A proposito della Germania Gian Enrico Rusconi e Alessandro Alviani citano Hans Mathias Kepplinger dell'Università di Mainz: "La fiducia dei tedeschi nelle istituzioni e nelle élite scende da decenni in modo lento ma costante. Questo vale tanto per il Bundestag quanto per l'amministrazione pubblica, per le aziende, i sindacati e i media. Ancora più grave è la perdita di fiducia nei politici e nei manager". La conclusione è inaspettata (per lo meno per chi, come me, aveva un'immagine diversa della società tedesca): "Oggi i tedeschi hanno meno fiducia nelle istituzioni e nelle élite rispetto a francesi, inglesi e americani" (citazione tratta da *Die Welt* del 17 luglio 2008 e riportata a p. 27).

\* Teologo e docente di Teologia moderna e contemporanea presso la Facoltà di Filosofia dell'Università Vita-Salute del San Raffaele di Milano.

A proposito della Francia Marc Lazar, con la collaborazione di Carole Bachelot, dopo aver parlato di “angoscia profonda che paralizza la società francese” (p. 4), di “paura” (p. 5), di “ansia e ancora di angoscia” (p. 6), ci fa sapere che “la fiducia dei francesi verso il loro modello di società è particolarmente erosa”, e che “è particolarmente debole il livello di fiducia interpersonale” (p. 11). Ma il peggio deve ancora arrivare: “Se il grado di fiducia interpersonale è debole, quello accordato alle istituzioni lo è ancora di più” (p. 15).

A proposito della finanza Marco Onado sottolinea che “più importante e più grave è che si è incrinato il rapporto di fiducia tra le istituzioni finanziarie e gli utenti; solo il 5% dichiara oggi di avere fiducia nelle banche e nei mercati finanziari”. La cosa, continua Onado, “è di estrema importanza perché la fiducia è l’asset fondamentale dell’industria finanziaria, che ha per oggetto lo scambio di promesse di credito, cioè di contratti che nella stessa radice latina (*credere*) rinviano al rapporto fiduciario tra le parti”. La conclusione è che occorre “ricquistare la fiducia degli investitori” (p. 2).

Ma perché gli europei hanno perso fiducia verso i propri dirigenti a livello politico, economico e finanziario? Per la crisi, certo, ma più in particolare perché ritengono che la crisi abbia mostrato l’incapacità professionale di molti dirigenti in pesante contrasto con i grandi privilegi di cui godono. Se ai grandi privilegi fossero corrisposti grandi risultati, e quindi maggiore benessere per tutti, la situazione sarebbe stata logica, accettabile, il processo persino virtuoso, ma le cose non sono andate così. Quindi, il cittadino comune si chiede, quale fiducia dovrei mai avere in chi occupa quel posto così remunerativo senza realmente meritarselo ed è lì solo per fare soldi?

“Nell’idea che oggi i tedeschi si fanno dei manager dominano le associazioni con l’avidità, l’assenza di scrupoli, l’egoismo e la non-comprensione delle preoccupazioni della gente comune”: così Renate Köcher, presidente dell’istituto Allensbach. Sempre dalla medesima fonte emerge il dato secondo cui nel 2008 il 52% dei tedeschi giudicava i manager come dei “materialisti privi di ideali”, e il 67% come “avid” (p. 27).

Marc Lazar ricorda che “uno studio del gennaio 2009 ha mostrato che una grande maggioranza dei francesi (74%) considera che la crisi rimette in causa anche i nostri valori e i nostri modi di vivere” (p. 12), e aggiunge che per riguadagnare credibilità presso l’opinione pubblica occorre “limitazione degli stipendi”, “adozione di un codice etico”, “necessità di una riforma dei contenuti dell’insegnamento, specialmente quello impartito nelle facoltà economiche” (ma con una punta di amarezza fa notare che “i nuovi insegnamenti che compaiono nelle facoltà economiche, come quelli sull’economia del rischio, l’etica degli affari, il commercio equo rimangono deserti, mentre i corsi sugli *hedge funds*, i fondi d’investimento a vocazione speculativa, continuano ad avere successo” - p. 42).

Secondo Onado “dalla capacità della classe dirigente finanziaria di dare una risposta adeguata dipende in modo cruciale il recupero della fiducia”. E per questo occorre “abbandonare l’immagine di settore privilegiato che ha incassato pingui profitti, e lautissimi compensi per i manager, scaricando poi le perdite sui consumatori” (p. 3).

La riconquista della fiducia da parte delle classi dirigenti non potrà essere, in altri termini, un processo indolore.

## 2.2 Il legame stretto tra capacità professionale e comportamento etico

Il punto è che la crisi ha mostrato che la scorrettezza etica, la disattenzione ai valori, la mancanza di disciplina morale, non pagano anzitutto dal punto di vista dell'efficienza produttiva. Ciò che va messo in rilievo è l'abbattimento di un certo luogo comune secondo cui il comportamento etico e leale è completamente slegato dalla capacità professionale, e che anzi quanto più c'è talento professionale tanto più è lecita l'indifferenza verso il codice etico, al punto che l'uomo superiore si può forgiare un'etica tutta sua, al di sopra del bene e del male comunemente intesi, un'etica che viene a coincidere con la propria volontà di potenza e talora con il proprio capriccio (i richiami al pensiero di Nietzsche sono ovviamente voluti perché è lui, a mio avviso, il pensatore che maggiormente influenza lo spirito del nostro tempo).

In realtà questa impostazione può valere (forse) solo per chi vive unicamente del suo talento professionale senza che debba guadagnarsi e mantenere la fiducia di nessuno, come un artista, uno scrittore, uno sportivo, un divo dello spettacolo. Ma per chi, come i dirigenti, ha a che fare con la conduzione di uomini, non è e non può essere così. Un dirigente esplica per definizione la sua professionalità nella guida dei collaboratori, e quindi non può ammettere nessuna separazione tra professionalità e dimensione etica, la quale nel suo caso si declina come lealtà, rispetto, puntualità, affidabilità, cortesia, capacità di ascolto, dedizione al lavoro quotidiano, trasparenza, onestà. La dimensione etico-valoriale è parte integrante della professionalità manageriale, è *conditio sine qua non* per un'appartenenza reale e non meramente nominalistica, *de facto* e non solo *de iure*, alla classe dirigente. Un po' come la nobiltà d'animo lo era per i cavalieri medievali. Chi deve guidare altri uomini deve essere loro d'esempio anche dal punto di vista umano, forse prima di tutto dal punto di vista umano. La rettitudine personale è costitutiva per chi, gestendo altre persone, deve fare di loro un "sistema operativo", il più efficacemente operativo.

Che il problema principale consista soprattutto nella scarsa fiducia che i collaboratori nutrono verso chi li deve guidare non deve stupire nessuno. Infatti è proprio questo il problema principale che stringe al cuore la nostra civiltà. Si tratta del fondamento dell'autorità, del fatto che tale fondamento, un tempo assicurato da garanzie religiose, metafisiche, giuridiche, politiche, oggi non è più assicurato da nulla. Un tempo l'autorità era fondata nella mente degli uomini per il fatto stesso di essere tale, per il fatto stesso di detenere il potere. Oggi invece, quando il metodo sperimentale elaborato dalla scienza moderna è diventato il metodo universale con cui gli uomini nelle loro valutazioni si rapportano alla vita, l'autorità si deve a sua volta fondare.

La mancanza di fiducia verso le classi dirigenti che attraversa l'occidente rappresenta un problema drammatico perché rende la società nel suo insieme (sia a livello economico sia a livello politico) molto meno coesa, molto più frammentata, simile più a un ammasso disordinato e a tratti conflittuale che non a un sistema operativo. Il livello di operatività di un sistema infatti (a partire dalla famiglia e da una classe scolastica, per giungere a un'azienda e a un'istituzione politica) è direttamente proporzionale al

livello di coesione, di unità, di armonia, tra i suoi componenti. E perché tale coesione possa esserci, è decisiva la fiducia di coloro che devono farsi dirigere verso coloro che li devono dirigere.

Per questo la riconquista della fiducia è il problema dell'Occidente in quanto tale, sempre più incapace di nutrire fiducia (e quindi slancio vitale, gioia di vivere, apertura al futuro, capacità di innovare) verso la vita, la società, i propri simili; ultimamente verso se stesso. Sarebbe molto interessante conoscere se la grave mancanza di fiducia emersa dai principali Paesi europei verso le proprie classi dirigenti valga allo stesso modo anche per le classi dirigenti in Cina, in Giappone, in Corea, in India.

In ogni caso, se la diagnosi consiste nella mancanza di fiducia, e se la malattia presenta i sintomi della frammentazione, la questione ora consiste nel chiedersi quale terapia mettere in atto per riguadagnare la fiducia, la stima, la dedizione, il credito personale, e così ricompattare il sistema introducendo ordine al posto del disordine.

## 2.3 Il necessario passaggio da autorità ad autorevolezza

Contrariamente al passato, quando l'autorità era fondata per il fatto stesso di essere tale, oggi l'autorità si deve a sua volta fondare. Su che cosa? Visto che per lo spirito del nostro tempo è il procedimento scientifico ciò che conferisce credibilità, e quindi fiducia, l'autorità si deve fondare esponendosi all'esperimento, alla verifica della concretezza, alla prova dell'esperienza. Detto in altri termini, oggi l'autorità viene veramente percepita come meritevole di fiducia solo se si traduce in autorevolezza, solo se gode di autorevolezza.

Che cos'è l'autorevolezza? È l'autorità che si è guadagnata la fiducia, che è stata sottoposta all'esperimento della concretezza, ne è stata verificata, cioè resa vera, e quindi riconosciuta come veramente affidabile, meritevole di ricevere obbedienza.

Il che significa che l'autorità si può tramutare in autorevolezza (facendo sì che al potere oggettivo si associ la fiducia soggettiva di chi deve eseguire) solo nella misura in cui il dirigente merita effettivamente di essere tale. Il criterio del merito, sui cui insisteva il precedente Rapporto, deve valere anzitutto per il singolo esponente della classe dirigente, che deve meritare di essere tale e lo deve primariamente ai suoi stessi occhi.

Il merito di tale esponente si misura in base alle sue qualità professionali, le quali sono sia tecniche sia umane. Egli deve verificare da se stesso, praticando qualcosa di molto simile all'antico esame di coscienza, se ha, e se pratica, le qualità umane (tecniche e morali) che gli consentono di essere all'altezza della dirigenza.

Ho detto che le qualità professionali sono sia tecniche sia morali. Infatti possedere qualità morali senza professionalità conduce a esiti patetici e spesso nocivi, fa del dirigente un buon amico ma non una guida, meno che mai una guida che sa anche essere severa quando occorre essere severi (e che talora sia necessario esserlo, penso che ognuno ne abbia esperienza). Ma possedere qualità tecniche senza moralità conduce a esiti altrettanto deleteri, a un cinismo senza volto che alla lunga corrode il sistema umano che costituisce la struttura operativa. Solo la sintesi tra competenza tecnica e moralità è in grado di produrre la figura completa di un esponente della classe dirigente, della persona che sa dove deve condurre i suoi collaboratori e insieme sa suscitare in essi il desiderio di seguirlo facendo squadra, di unirsi verso il comune obiettivo formando un sistema operativo.

Non posso certo pretendere di definire con esattezza il profilo di un simile esponente all'altezza della peculiare situazione che stiamo vivendo, caratterizzata, come già sottolineato, dal fatto che oggi l'autorità si può esercitare fruttuosamente solo se si sa tradurre in autorevolezza personale. Posso solo offrire un contributo delineando tre componenti che, a mio avviso, sono particolarmente importanti.

La prima consiste nell'idea, nella *vision* come dice la lingua inglese. La vera classe dirigente è quella che possiede una meta e si dispone in responsabile dedizione verso di essa. Tale dedizione può giungere a essere così intensa da potersi paragonare a una sorta di fede, perché talora si tratta di *credere* nell'idea, a causa della presenza di dubbi, contestazioni, scetticismi. A tutte queste obiezioni si risponde non solo razionalmente,

ma anche (e forse prima di tutto) emotivamente, nella propria interiorità, *credendo* in prima persona che la meta verso cui si cammina non è una chimera ma può essere davvero raggiunta. È anzitutto da questa forza interiore che sorge la capacità di guida: si può guidare solo se si sa dove andare, e solo se, sapendo dove arrivare, si cammina più avanti degli altri anche quando il percorso si fa buio e pieno di insidie.

La seconda componente consiste nello spirito critico, nella capacità cioè di distanziarsi anche dalla propria idea, evitando ogni fanatismo, ogni accecamento derivante dal fissare lo sguardo solo sulla luce dell'idea. Esattamente come nella fede matura (che, all'opposto della superstizione, è amore per la realtà) così la vera classe dirigente sa coltivare uno spirito critico, è pronta a mettersi in discussione, non si fa accecare dalla luce dell'idea in cui pure crede, sa leggere i segnali lungo il cammino per capire se si procede o no nella direzione giusta. E questo perché? Perché possiede un supremo rispetto per la realtà, le sue lezioni, i suoi dati, la sua oggettività.

Nel difficile equilibrio tra dedizione verso l'idea e adesione alla concretezza della realtà si misura la qualità di una persona chiamata a far parte della classe dirigente: è anzitutto qui che si comprende se il soggetto ha i numeri oppure no. Chi non ha dedizione e "fede" nell'idea, non ha in se stesso né infonde negli altri l'energia necessaria per modificare la realtà facendola evolvere così da raggiungere gli obiettivi prefigurati. D'altro lato, chi non ha un sacro rispetto per la concretezza del reale con i suoi dati e le sue (talora scomode) verità, prima o poi fa naufragare la struttura a lui affidata sugli scogli dell'illusione.

La terza componente necessaria per avere un autentico dirigente consiste nell'unione asimmetrica con i collaboratori. Con essa intendo un'unione reale, ma tale da garantire sempre il rispetto delle gerarchie e delle rispettive funzioni. Tale unione tra il dirigente e i suoi collaboratori non è tanto di tipo psicologico (anche se la psicologia tocca una dimensione che non è mai trascurabile), ma è soprattutto di tipo ideale: è giocata sulla stima, più che sulla simpatia. Non si tratta cioè di ricercare la simpatia, perché ciò rimanda a un rapporto simmetrico. Si tratta piuttosto di ottenere la stima, il che rimanda a un rapporto asimmetrico, come sempre deve rimanere, per funzionare veramente, quello tra il dirigente e i suoi collaboratori.

Io penso che la responsabilità e la dedizione verso l'idea da parte della classe dirigente faccia nascere spontaneamente nei collaboratori il senso di stima verso di essa. I collaboratori avvertono, prima ancora con l'istinto che con la ragione, l'effettiva consistenza professionale e umana di colui al quale devono obbedire. E se tale consistenza è reale, essi non solo si fidano di chi li guida, ma sono lieti di venirne guidati. Essenziale è che essi sentano la dedizione della persona verso qualcosa di più grande di lui, verso qualcosa che anch'essi percepiscono come ideale, e che quindi sortisce l'effetto di legarli in profondità a chi guida: solo così non sarà più "controparte", bensì leader nel vero senso della parola cioè persona che compie l'azione descritta dal verbo "*to lead*" (dirigere, condurre, guidare). Anche nelle condizioni di intensa condivisione, il rapporto di leadership per funzionare deve rimanere sempre segnato da asimmetria.



## 2.4 Il leader come pontifex

Si potrebbe riassumere la figura del dirigente maturo alla luce del concetto di responsabilità. Com'è noto il termine viene dal latino "respondeo", medesima etimologia che si trova nelle altre lingue latine e nell'inglese, e che si riproduce nel tedesco (Verantwortung) e nelle lingue slave (odgovornost). Tale comune etimologia della grande maggioranza delle lingue europee suggerisce che la condizione perché si dia responsabilità è il richiamo di una dimensione più grande, quasi normativa, a cui il soggetto deve rispondere. L'uomo responsabile è chi sa ascoltare il messaggio di questa dimensione più grande e vi risponde positivamente, modellando in base ad esso il suo agire: vede l'idea e ci crede, anche quando gli altri non la vedono né ci credono (senza però che questa sua visione dell'idea lo porti a dimenticare mai di fare i conti con la realtà e le sue leggi). E insieme l'uomo responsabile è colui che sa trasmettere ai collaboratori l'energia intellettuale ed emotiva perché anch'essi si dedichino all'idea, rendendoli a loro volta in grado di rispondere, di essere cioè responsabili.

Per usare un'immagine che risale a 2500 anni fa, si può parlare del leader paragonandolo al *pontifex* dell'antica religione romana. Pontefice (termine che deriva da *pons* + *facio*) è etimologicamente il costruttore di ponti: si potrebbe pensare alla figura esemplare come quella che costruisce il ponte tra l'idea, i collaboratori e il mondo esterno. Se questo avviene, se i singoli collaboratori vengono attratti a loro volta dall'idea, ne consegue che saranno automaticamente uniti tra loro a formare una squadra e non più un insieme di singoli senza coesione e anzi talora in aperta competizione (ovvio che esiste anche una competizione positiva, ma ancora più ovvio che essa non deve giungere a danneggiare lo spirito di comune appartenenza). Si può comprendere la responsabilità dirigenziale pensandola come ufficio "pontificale", come costruzione di ponti: ponti sopra acque profonde e vorticosi (crisi, concorrenze agguerrite e cose del genere), ponti tra sponde che di per sé non si toccherebbero (l'idea e i collaboratori, e i collaboratori tra loro), ponti come unione dinamica che favorisce il passaggio, il flusso, il movimento.

La vita infatti consiste precisamente nel passare, nel fluire, nel muoversi, mentre il suo contrario, la morte, è equilibrio termico, cessazione del flusso. Il vero esponente della classe dirigente perciò, in quanto leader di organismi viventi, è colui che incrementa il flusso, il passaggio, il movimento (e che a volte sa persino creare un po' di caos per favorire il salire dell'evoluzione), mentre sa che non c'è nulla di peggio della rigidità, del blocco, della stasi. Naturalmente il fluire deve avere un ritmo di marcia per non essere discontinuo, e deve avere una direzione e una meta per non trasformarsi in dispersione. Siamo perciò sempre ricondotti al primato dell'idea, della *vision* in quanto ideale verso cui camminare, un po' come la terra promessa che consentì agli ebrei di non perdersi nel deserto.

Siamo in un'epoca che si presenta caratterizzata da una "etica senza ontologia", per riprendere le note parole del filosofo americano Hilary Putnam. Il problema però è che un'etica senza ontologia è semplicemente impossibile. O meglio, può essere possibi-

le a livello personale, ma mai a livello comunitario. Un'etica senza ontologia è quindi necessariamente destinata a produrre una politica e un'economia senza etica.

L'ontologia, cioè sapere come è fatto il mondo, è indispensabile per l'etica, cioè per sapere come comportarsi nel mondo. Tanto più quando si tratta di discutere la leadership e l'esercizio del potere all'interno del mondo. Il potere infatti è la conduzione del mondo, e a una determinata idea di mondo corrisponde necessariamente una determinata idea di potere. Per capire la natura del potere occorre prima capire la natura del mondo.

Se il mondo è forza arbitraria, allora anche il potere sarà necessariamente forza arbitraria (come ritengono Tucidide, Machiavelli, Nietzsche) e la fiducia che la classe dirigente deve acquisire sarà solo un espediente per preservare e incrementare il potere. Se il mondo è forza ordinata, allora anche il retto potere sarà forza ordinata, cioè una forza che risponde a una logica superiore di ordine (come ritengono Platone, Aristotele, Kant e anche la dottrina sociale del cristianesimo) e la fiducia che l'élite deve acquisire riprodurrà una logica armoniosa molto più grande degli uomini, il respiro stesso dell'essere.

Io ritengo che al fondo della questione sullo stile e sulla natura delle classi dirigenti vi sia la comprensione della natura del mondo e delle forze fisiche che lo dirigono davanti e dentro di noi (perché anche noi siamo un pezzo di mondo e siamo plasmati ogni istante dalla logica del mondo). Quando parliamo del mondo, non stiamo parlando di una cosa che sta là fuori; stiamo parlando di noi, perché noi siamo un fenomeno del mondo, un prodotto del mondo, e dalla natura del mondo dipende la natura degli uomini e dipende la natura del potere per poterli dirigere al meglio.

Si tratta ovviamente di problemi la cui trattazione esula dal contesto di questo Rapporto ma ai quali in conclusione ho voluto accennare brevemente per dare un'idea di quanto la crisi del nostro tempo abbia a che fare con i fondamenti stessi del vivere.

**allegati**



## la metodologia utilizzata

Il Rapporto “Generare classe dirigente/2010” è stato predisposto seguendo una metodologia diversa rispetto ai tre Rapporti precedenti.

In questi ultimi infatti si sono analizzate via via nel tempo le inadeguatezze sul piano oggettivo come pure sul piano “reputazionale”, misurando i livelli di percezione e di critica della popolazione nei confronti delle élite, ma anche di autopercezione e di autocritica da parte di queste ultime. Parallelamente si è anche proceduto ad analisi basate su un approccio di tipo “posizionale”, per valutare le dimensioni quantitative delle classi dirigenti e il sistema di relazioni reciproche, specie con riferimento ad alcune élite di punta. A questo scopo ci si è avvalsi, sia nel primo che nel secondo Rapporto, di un approccio incrociato, rilevando - sempre per gli aspetti reputazionali - le opinioni della popolazione e parallelamente quelle della classe dirigente.

Per il terzo Rapporto in particolare si è accentuata l’analisi incrociata delle opinioni sul tema del merito applicato, rivolgendosi in parallelo a 5 campioni distinti, sulla base di un questionario avente una larga parte in comune, e cioè:

- alle matricole universitarie;
- agli studenti del secondo e del terzo anno di università;
- ai docenti universitari;
- ai manager d’impresa;
- e alla popolazione.

L’ottica adottata in tutti e tre i Rapporti precedenti è stata quella dell’analisi delle élite italiane.

Il Rapporto 2010 ha inteso invece cambiare sia l’oggetto sia il corrispondente metodo impiegato.

Quanto all’oggetto va detto che:

- si è rivolta l’attenzione a ciò che succede a livello europeo, considerando tre specifici casi nazionali e cioè la Francia, la Germania e il Regno Unito (Parte prima);
- e quindi si sono analizzati in parallelo i comportamenti manifestatisi a fronte della crisi in corso da parte di alcune élite particolarmente importanti come quelle dell’alta

finanza, dell'alta dirigenza di impresa, dell'alta amministrazione pubblica, nonché mettendo a confronto gli interventi effettuati, sul piano finanziario, fiscale e di sostegno dell'economia reale, da parte degli Stati per affrontare la crisi (Parte seconda).

Tutto ciò è stato integrato da una considerazione specifica dei comportamenti delle medie e delle medio-piccole imprese italiane, per ciò che concerne i meccanismi di selezione, formazione, reclutamento e incentivazione del management (Parte terza).

A questo si è aggiunta infine una Parte quarta, dedicata:

- da un lato, a presentare la percezione, sul piano reputazionale, delle istituzioni europee da parte dei cittadini nei confronti delle istituzioni europee;
- e dall'altro, a compiere una riflessione di tipo etico sul rapporto che intercorre tra classi dirigenti e opinione pubblica, tenendo presente quanto sia importante disporre di un solido "capitale di fiducia" per poter governare un Paese, specie nei momenti delicati come quello che stiamo attraversando.

Dal punto di vista della metodologia ci si è avvalsi per il Rapporto 2010:

- di un seminario preventivo di messa a fuoco dei temi da trattare, tenendo presente specialmente l'argomento della crisi in corso e le risposte che emergono da parte delle diverse classi dirigenti;
- di un'analisi di case-studies, per quanto riguarda l'approfondimento della situazione dei singoli Paesi considerati, ma integrando il tutto con un apposito Focus Group di discussione, formato da alcuni rappresentanti selezionati di ogni specifica élite nazionale, integrato da alcune interviste in profondità (per ciò che riguarda la Parte prima del Rapporto);
- di una serie di ricerche effettuate *ad hoc*, integrate da un'analisi interpretativa da parte degli estensori dei singoli capitoli (per quanto riguarda la Parte seconda, terza e quarta del Rapporto);
- di un'attenta e continua attività di Coordinamento, tale da garantire il massimo di omogeneità di approccio tra i vari autori dei singoli capitoli, pur lasciando loro una libertà di declinazione degli argomenti analizzati.

A quest'ultimo proposito si ricorda che il filo rosso comune partiva dalle considerazioni seguenti, più volte affrontate e discusse insieme agli autori.

Le classi dirigenti di ogni Paese si sono trovate ad affrontare un mutamento profondo del quadro di riferimento, il quale fino a un anno o poco più addietro era dato come in naturale continuità. Molte sono le trasformazioni che sono intervenute e che hanno bisogno di essere approfondite in chiave interpretativa, come ad esempio:

- il ritorno brusco all'economia reale, dopo la fuga nelle tante "bolle" (finanziarie, immobiliari, delle materie prime, dei prodotti alimentari), con un cambiamento potenziale di prospettiva sia interpretativa che strategica;
- il ritorno all'importanza delle dinamiche concrete dei territori, all'interno dei quali si sviluppa la vita reale e non quella virtuale di una finanza che tende ad essere glo-

bale e lontana dai comportamenti aziendali e familiari: per l'Italia fortunatamente proprio il tessuto aziendale e familiare ha mostrato e mostra una tenuta più che consistente rispetto alla crisi, fatto questo che ormai è stato ampiamente riconosciuto anche a livello internazionale (il che non toglie che basti la pura e semplice continuità dei comportamenti per affrontare un futuro che si annuncia come assai impegnativo);

- il ritorno all'importanza dello Stato, dopo una sua progressiva marginalizzazione, con un recupero poderoso di ruolo come soggetto di salvataggio e spesso di nazionalizzazione di banche e di grandi imprese;
- il ritorno all'importanza di una maggiore regolazione, dopo la rincorsa di presunte leggi autoregolantesi grazie alle dinamiche di mercato, in cui peraltro i protagonisti dei grandi flussi internazionali di beni e di servizi e la grande finanza hanno giocato un ruolo ampio e contemporaneamente pericoloso per l'equilibrio complessivo dell'economia e della stessa finanza;
- il ritorno all'importanza della coesione sociale, sempre più intesa come risorsa fondamentale per pervenire ad un solido e duraturo sviluppo dopo la grande spinta liberista sperimentata negli anni passati;
- il ritorno all'importanza del tema della "fiducia" e a quello dell'"intuizione", dopo l'adesione più o meno cieca di una significativa parte degli economisti verso i presunti automatismi del mercato.

Si è perciò sottolineato - nei Focus Group come nella trattazione dei singoli capitoli - la necessità di individuare i "punti di snodo" che cambiano il quadro di riferimento attuale e soprattutto quello che riguarda il dopo-crisi, in una logica di medio e/o medio-lungo periodo.

In altre parole, si è suggerito di indagare cosa sia successo e cosa stia succedendo, nell'opinione, negli atteggiamenti, nei comportamenti, negli orientamenti espliciti delle élite, guardando alle varie fasi che stiamo vivendo e che saremo tenuti a vivere e cioè:

- l'avvio del processo di crisi, rispetto al ciclo di sviluppo sperimentato in precedenza;
- lo svolgersi attuale della crisi stessa, la quale ha manifestato molti, ma probabilmente non tutti i suoi effetti;
- la prospettiva di un dopo-crisi che ha bisogno di essere pensato e voluto consapevolmente sin da oggi.

Ecco allora che la lettura del Rapporto 2010 si snoda secondo la logica seguente:

- analisi delle dinamiche dei tre Paesi considerati, con un allargamento dello sguardo verso la dimensione europea;
- approfondimento, secondo una logica "a pettine" rispetto al punto precedente, dei comportamenti trasversali di alcune grandi élite specifiche;
- discesa in maggiore dettaglio sui meccanismi di selezione, formazione, reclutamento e incentivazione della componente manageriale delle imprese italiane, in particolare;

- assunzione di una prospettiva reputazionale europea, nonché approfondimento degli aspetti etici che fanno capo alle élite, specialmente sul piano della necessaria, quotidiana costruzione del “capitale di fiducia”, componente strutturale di ogni buona classe dirigente.

L'ampia Introduzione del Rapporto riprende i temi emersi nei diversi Capitoli, mettendo a confronto le convergenze e le divergenze di posizioni, e fornendo un'interpretazione del tutto, guardando ad una necessaria revisione dei paradigmi-chiave che le classi dirigenti dei diversi Paesi (Italia compresa) dovranno, in un modo o nell'altro, affrontare sul piano dell'analisi come pure dell'azione conseguente: e non solo per l'attraversamento attuale della crisi, ma anche e soprattutto per un passaggio al dopo-crisi che possa a sua volta diventare nuovo ciclo di sviluppo.



## allegato 2

### il profilo degli autori

**Bachelot Carole**, è assistente di ricerca presso il *Centre d'Etudes Européennes de Sciences Po*, nel cui ambito è incaricata dell'animazione della rete di ricerca POLINE ("Politics of Inequalities"). In parallelo è professore incaricato di Scienze Politiche presso l'Università di Versailles Saint-Quentin-en Yvelines e presso l'Istituto di Studi Politici di Lille. Le sue ricerche riguardano più specificamente i partiti politici, il militantismo, le élite politiche, il Partito Socialista francese e il Partito Britannico dei Lavoratori.

Ha sostenuto la sua tesi di Dottorato in Scienze Politiche, dal titolo *Groupons-nous, et demani - Une sociologie des dirigeants du Parti socialiste depuis 1993*, sotto la direzione di Marc Lazar, nell'anno 2008. Le ultime pubblicazioni sono le seguenti: *La culture d'organisation au Parti socialiste, de l'explicitation à l'appropriation des normes*, in F. Haegel (dir.), *Partis politiques et système partisan en France*, Parigi, Presses de Sciences Po, 2007; *Le Parti socialiste français au prisme de la théorie du parti de cartel*, in *La transformation des systèmes de partis dans les démocraties occidentales*, Y. Aucante, A. Dézé, N. Sauger (dir.), Parigi, Presses de Sciences Po, 2007; *Parti socialiste français et parti travailliste britannique, le cas des groupes dirigeants*, in *Vingtième Siècle*, n. 96, ott.-dic. 2007.

**Carboni Carlo**, è professore ordinario di Sociologia dei processi economici, organizzativi e del lavoro presso l'Università Politecnica delle Marche (UPM), Facoltà di Economia G. Fuà, ad Ancona. È stato il primo Direttore del Dipartimento di Scienze Sociali e, attualmente, del Centro Interdipartimentale Marketing e comunicazione dell'Ateneo. Coordina Eliteam, équipe di ricerca sulle classi dirigenti. È stato eletto in Senato accademico nel 2003. È nel collegio del Dottorato di Ricerca in E-learning presso la Facoltà di Ingegneria e di quello in Sociologia e storia economica dell'ateneo marchigiano. Insegna anche presso MBA della Luiss Guido Carli di Roma. È nel comitato scientifico del Ceradi.

Vincitore di un Ford Foundation Phellowship nel 1979, ha insegnato presso le Università della Calabria, di Camerino, di Bologna e di Teramo, dove è stato fondatore della Facoltà di Scienze della Comunicazione. È stato *visiting professor* presso Harvard Uni-

versity, University of California (Santa Cruz), Université de Montréal, Toronto University, New York City University, Universidad Autonoma de Madrid. Professore ordinario dal 1995.

I campi principali d'interesse scientifico che hanno accompagnato il suo percorso accademico sono: il lavoro, il mercato del lavoro e la formazione; le reti di piccola e media impresa e le economie regionali; la struttura sociale e le disuguaglianze; la comunicazione sociale ed istituzionale; la governance territoriale; le élite e le classi dirigenti.

Annovera circa 200 pubblicazioni scientifiche, delle quali alcune scritte in lingua francese, inglese e spagnola. Ha scritto articoli sulle migliori riviste scientifiche di scienze sociali italiane e i suoi saggi presso case editrici come il Mulino, Liguori, Elemond, Edizioni Lavoro, Ediesse. I suoi libri più noti sono apparsi nei tipi Laterza: *I ceti medi in Italia*, 1981; *Classi e movimenti sociali in Italia*, 1986; *Lavoro e culture del lavoro*, 1991; *La nuova società*, 2002; *Élite e classi dirigenti in Italia* (a.c., 2007, premio Capalbino in Economia, quattro edizioni); *La società cinica* (2008). I suoi due lavori più recenti sono: *Sviluppo locale e governance* (a.c., il Mulino 2009) e *Élites and the social disease* (in Mammone and Veltri, eds, *The Contemporary Italy: The Sick Man of Europe*, Routledge 2010).

Ha scritto su numerosi quotidiani nazionali e attualmente è editorialista de *Il Sole 24 ore*. Collabora con le riviste *Il Mulino*, *Reset* e *Sociologia del Lavoro*. È stato ospite di diversi programmi radiofonici e televisivi.

Dal 1999 al 2001, è stato Presidente di un'Associazione temporanea di imprese nel Distretto industriale della Val Vibrata e vicepresidente del Parco scientifico e Tecnologico Tecno Marche (1998-2000): Ha diretto e coordinato il Programma regionale di sviluppo per la Giunta regionale Marche (1996-97) e ha svolto il ruolo di consulente per numerosi Enti pubblici, tra i quali le Regioni Calabria, Abruzzo, Marche, la Provincia di Ancona e il Ministero del Tesoro (1997-8).

**Marcella Corsi** è professore ordinario di Economia Politica presso la facoltà di Scienze Statistiche della Sapienza Università di Roma. Svolge attività didattica per i corsi di laurea triennali in "Statistica, Economia e Società" e "Statistica, Popolazione e Ricerca Sociale"; fa inoltre parte del collegio di dottorato in Scienze Economiche. 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). 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.

**Delai Nadio**, 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 Fonda-

zione 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 ad 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.

**De Martin Gian Candido**, Professore Ordinario di Diritto amministrativo, dal 1990 è titolare della cattedra di Istituzioni di diritto pubblico e dal 2006 docente anche di Diritto delle autonomie territoriali presso la Facoltà di Scienze Politiche della LUISS Guido Carli, della quale è stato Preside dal 1997 al 2007. Ha insegnato Diritto pubblico anche nell'Università di Genova e Diritto amministrativo nell'Università di Perugia.

Dal 1992 Direttore del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche «Vittorio Bachelet» e, successivamente, dell'Osservatorio sulla scuola dell'autonomia e dall'Osservatorio sulle riforme e l'alta formazione della P.A., costituiti nell'ambito del Centro medesimo. Responsabile di gruppi e unità operative in ricerche promosse con il sostegno del Cnr e del Miur, ha diretto altresì corsi di formazione e aggiornamento per dirigenti pubblici e il master LUISS in Governo e gestione del no-profit.

Componente del Collegio dei docenti del dottorato in Diritto pubblico della LUISS, nonché del Consiglio direttivo del master sull'organizzazione e il funzionamento della PA (copro mosso dalla Sapienza - Università di Roma e dalla LUISS) è membro di comitati di direzione di varie riviste giuridiche. Già componente del Comitato direttivo dell'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (Aran), del Consiglio di presidenza della Corte dei Conti e della Commissione paritetica per le norme di attuazione del Trentino-Alto Adige, attualmente fa parte del Consiglio Scientifico di Astrid e presiede il Consiglio scientifico dell'Istituto Vittorio Bachelet per lo studio dei problemi sociali e politici. Inoltre è consigliere della Fondazione italo-polacca J.S. Umia-stowska e componente del Gruppo di lavoro MIUR su Cittadinanza e Costituzione.

Autore di oltre un centinaio di pubblicazioni giuridiche, dedicate prevalentemente al Sistema istituzionale della Repubblica, alle autonomie territoriali, all'organizzazione della pubblica amministrazione e dell'istruzione pubblica.

**Fontana Franco**, è laureato in Economia e Commercio presso l'Università Cattolica di Milano, dove ha iniziato la sua attività accademica. Ha insegnato Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Economia di Chieti (1974-1977), Organizzazione delle Aziende ed Economia delle Aziende Industriali presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università dell'Aquila (1973-1985), Economia e Gestione delle Imprese nella Facoltà di Economia dell'Università dell'Aquila (1992-1994). Ordinario di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Economia di Salerno (1986-1989) e in seguito presso la LUISS Guido Carli (1989-2008). È stato Preside della Facoltà di Economia della LUISS Guido Carli dal 1995 al 2007. Attualmente è Professore Ordinario di Strategie d'Impresa presso la LUISS Guido Carli, Direttore della LUISS Business School e Direttore del Master in Business Administration. I suoi interessi scientifici riguardano teoria dell'organizzazione, organizzazione della pubblica amministrazione, healthcare management, strategie d'impresa e gestione delle risorse umane.

Ha ricoperto diversi incarichi nei Consigli di Amministrazione e negli organi di controllo di imprese nei gruppi ENEL e Finmeccanica. Attualmente è presidente del Collegio Sindacale di ENEL.

**Lazar Marc**, è professore di Storia e di Sociologia Politica presso la Facoltà *Sciences Po* di Parigi nella quale è anche Direttore degli studi di dottorato in Storia. È anche docente presso l'Università LUISS "Guido Carli", dove è stato nominato Presidente dell'Advisory Board della *School of Government*.

Specialista della vita politica francese e italiana e delle sinistre europee, è fondatore e direttore del GREPIC (*Groupe de recherches pluridisciplinaires sur l'Italie Contemporaine*) presso il CERI (*Centre d'Etudes et de Recherches Internationales, CNRS-Sciences Po*).

Le sue pubblicazioni più recenti sono: *L'Italie à la dérive*, Perrin, 2006 tradotto in italiano col titolo *Democrazia alla prova. L'Italia dopo Berlusconi*, Laterza, 2007; *La Francia di Sarkozy* (curato con Gianfranco Baldini), il Mulino, 2007; *L'Italie sur le fil du rasoir*, Perrin, 2009 apparso simultaneamente in Italia col titolo *L'Italia sul filo del rasoio*, Rizzoli, 2009; *L'Italie contemporaine de 1945 à nos jours*, Fayard, 2009.

**Leonardi Robert**, è direttore dell'Economic and Social Cohesion Laboratory (ESOC-Lab) dell'European Institute della London School of Economics (LSE) dalla sua fondazione nel 1992. Presso la LSE è stato Jean Monnet Chair (1991-1998) e poi docente di politica economica europea. La sua attività di ricerca si è concentrata sui temi dell'impatto del Mercato Unico e della politica di coesione sulle aree meno sviluppate della Unione Europea UE). Nel 1996 ha coordinato il progetto dell'ESOC-Lab e del Centre for Economic Performance della LSE che ha prodotto una nuova generazione di modelli econometrici per misurare più accuratamente l'impatto socio-economico dei grossi

investimenti infrastrutturali del Fondo di Coesione della UE. Negli anni 1998-1999 ha partecipato al Management Committee for Regional Policy and the European Spatial Development Perspective del Consiglio dei Ministri europeo. È stato consulente della Regione Toscana (1994-2000) su temi della integrazione europea, Fondi Strutturali, la politica mediterranea della UE, ed i programmi Interreg. A livello locale, tra altri, ha condotto con Raffaella Nanetti il lavoro a Napoli pubblicato nel 2008 (Guerini Editore): *La sfida di Napoli*. È stato il coordinatore della valutazione del Quadro Comunitario di Sostegno dell'Italia (2000-2006) per le regioni di Obiettivo 1.

Nel 2006 ha iniziato un ampio progetto di ricerca sul capitale sociale e lo sviluppo economico in nove paesi della UE, SOCCOH, nell'ambito del Sesto Programma Quadro della UE. Nello stesso periodo ha anche diretto un altro progetto di ricerca per la DG-Occupazione in undici paesi membri sul ruolo del capitale sociale nella formulazione delle politiche sociali a livello nazionale. Le sue pubblicazioni più recenti in inglese includono: *Cohesion Policy in the European Union* (Macmillan, 2005) e *The Dynamics of Federalism in National and Supranational Political Systems* (Macmillan, 2007). Leonardini si è laureato alla University of California, Berkeley (BA), e poi alla Johns Hopkins University, SAIS (MA) e alla University of Illinois at Urbana-Champaign (Ph.D.).

**Mancuso Vito**, è docente di Teologia moderna e contemporanea presso la Facoltà di Filosofia dell'Università San Raffaele di Milano.

Nato nel 1962 a Carate Brianza da genitori siciliani, è dottore in teologia sistematica. Dei tre gradi accademici ha conseguito il baccellierato presso la Facoltà Teologica di Milano, la licenza presso la Facoltà di Teologia di Napoli (dove ha vissuto due anni nella casa di Bruno Forte, dietro segnalazione di Carlo Maria Martini), il dottorato a Roma presso la Pontificia Università Lateranense (tesi con Piero Coda).

Oltre a traduzioni dal tedesco e dall'inglese, ad articoli su riviste specializzate (*Rassegna di Teologia, Communio, Asprenas, Filosofia e Teologia, Religione e Scuola, Micro-Mega, Hope*), a partecipazione ad opere collettive (tra cui: *Che cosa vuol dire morire. Sei grandi filosofi di fronte all'ultima domanda*, Daniela Monti (a cura di), Einaudi, Torino 2010, insieme a Remo Bodei, Roberta De Monticelli, Giovanni Reale, Aldo Schiavone, Emanuele Severino, a curatele di opere (tra cui la direzione editoriale del Dizionario Teologico Enciclopedico Lexicon, Piemme 1993, 2004<sup>4</sup>, 1200 pagine, 1100 voci, 87 autori), e a direzione di collane tra cui "Uomini e Religioni" presso Mondadori, ha pubblicato (in ordine cronologico decrescente):

- *La vita autentica*, Raffaello Cortina 2009;
- *Disputa su Dio e dintorni*, Mondadori, Milano 2009 (insieme a Corrado Augias);
- *L'anima e il suo destino*, Raffaello Cortina 2007 (con prefazione di Carlo Maria Martini);
- *Per amore. Rifondazione della fede*, Mondadori, Milano 2005 (ed. Oscar 2008);
- *Il dolore innocente. L'handicap, la natura e Dio*, Mondadori, Milano 2002 (con prefazione di Edoardo Boncinelli; ed. Oscar 2008);
- *Le preghiere più belle del mondo*, Mondadori, Milano 1999, insieme all'abate benedettino Valerio Cattana.

- *Dio e l'angelo dell'abisso*, Città Nuova, Roma 1997 (con prefazione di Mario Luzi);
- *Hegel teologo*, Piemme 1996.

È editorialista di *Repubblica*.

È stato ospite tv a: *Otto e mezzo* da Giuliano Ferrara, *Infedele* da Gad Lerner, *Le Storie* da Corrado Augias, *Che tempo che fa* da Fabio Fazio.

Il senso complessivo del suo lavoro, dalle lezioni universitarie agli articoli, dai libri alle conferenze, si può definire come "teologia laica": rigorosa teologia, vero e proprio discorso su Dio, ma tale da poter sussistere di fronte alla scienza e alla filosofia, le quali vengono così ad assumere il ruolo di interlocutori principali.

**Manzocchi Stefano**, 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 PhD in Economics presso il Graduate Institute of International Studies (Ginevra), ed 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 ed articoli sul rapporto tra movimenti di capitali e crescita economica, sull'allargamento dell'Unione Europea, sulle determinanti degli scambi e degli investimenti diretti internazionali.

**Minelli Eliana**, Professore a contratto di Organizzazione Aziendale nella Facoltà di Economia e di Sistemi Organizzativi nella facoltà di Ingegneria dell'Università Carlo Cattaneo- LIUC di Castellanza. Responsabile dell'unità di supporto al nucleo di valutazione della stessa università. Laurea in Discipline Economiche e Sociali nel 1990 presso l'Università L. Bocconi di Milano. Master in International Economics and Management nel 1993 presso la Scuola di Direzione Aziendale della Bocconi. Progettista, coordinatore e docente di numerosi corsi di formazione nell'ambito del management e della gestione delle risorse umane. Ha svolto ricerche e pubblicato saggi in riviste nazionali e internazionali sui temi della direzione del personale, della valutazione delle strutture educative, del management femminile, della leadership aziendale. È coautrice di *Change management*, Etas, Milano, 2007.

**Morelli Chiara**, Professore a contratto di Organizzazione aziendale nelle Facoltà di Economia dell'Università Carlo Cattaneo e della Università del Piemonte Orientale. Laurea in Economia Aziendale presso l'Università Cattaneo nel 2001. Dottorato di Ricerca in Economia

della Piccola e Media Impresa presso la stessa Università nel 2005. Redattrice delle riviste *Hamlet* e *Sviluppo & Organizzazione*. Progettista, coordinatore e docente di numerosi corsi di formazione nell'ambito del management e della gestione delle risorse umane. Ha pubblicato saggi e articoli sui temi dell'organizzazione e gestione del personale, dell'analisi del lavoro manageriale, della leadership aziendale, dei sistemi informativi.

**Nanetti Raffaella Y.**, è docente di Urban Planning and Policy alla University of Illinois a Chicago (UIC) e dirige Great Cities London Program dal 1998. Nell'amministrazione comunale di Chicago del sindaco Harold Washington (1983-1987) Nanetti è stata Commissioner per lo sviluppo dei distretti commerciali dell'area ovest della città, devastata dall'abbandono e dalla segregazione. Laureata in Scienze Politiche alla Università Cattolica di Milano, ha conseguito un Masters di City Planning alla University of Illinois at Urbana-Champaign, ed il dottorato in Urban and Regional Planning alla University of Michigan. Nanetti è stata uno dei tre membri del team di ricerca che ha condotto lo studio longitudinale del rendimento delle regioni italiane (diretto da Robert Putnam e con Robert Leonardi) da cui si è estratto empiricamente il concetto di 'capitale sociale' (*Making Democracy Work*, Princeton University Press, 1992).

Dalla metà anni 90 ha lavorato all'applicazione del concetto di capitale sociale al campo del 'development planning'. Nel contesto mondiale di globalizzazione, Nanetti ha empiricamente identificato strategie *ad hoc* di aumento di capitale sociale per innescare sviluppo che sia sostenibile. In particolare, ha diretto studi e progetti per la Banca Mondiale nei Balcani, dall'Albania, al Kosovo, al Montenegro e Serbia. Ha fatto parte di progetti di ricerca promossi dalla Unione Europea e che includono il capitale sociale come leva per lo sviluppo, di cui quello decennale a Napoli pubblicato nel 2008. Nanetti ha un ampio curriculum di pubblicazioni, ha insegnato in università americane, europee, latino-americane e del Medio oriente.

**Neglia Giorgio**, 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 delle attività di ricerca in Fondirigenti e Fondazione Taliercio - 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 nei Master "HR Specialist" e "Management della formazione".

Revisore didattico dell'Associazione Italiana per la Formazione Manageriale (Asfor), ha collaborato con Confindustria, Conferenza dei Rettori (Cruì), Isfol - Ministero del Lavoro e Regione Toscana 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).



**Onado Marco** (Milano, 1941), insegna Economia degli intermediari finanziari nell'Università Bocconi. È stato ordinario della stessa materia nelle Università di Modena (1972-84) e Bologna (1984-2001). È editorialista del *Il Sole 24 Ore* e collaboratore di *Lavoce.info* e di *Voxeu.org*. Membro della Società degli Economisti e del Comitato Scientifico di Prometeia (Bologna) e Confindustria (Roma) e di varie riviste scientifiche (*Banca Impresa Società, L'Industria, Mercato Concorrenza Regole*, tutte editate dal Mulino). È presidente (indipendente) di Pioneer Global Asset Management (gruppo Unicredit). È stato commissario Consob (1993-1998) ed esperto di Borsa Italiana per la redazione di varie edizioni del Codice di autodisciplina delle società quotate (compresa quella attualmente in fase di approvazione). Autore di numerose pubblicazioni in italiano e in inglese. Fra le più recenti, *I nodi al pettine*, Laterza, Roma-Bari, 2009; *Regole dopo la crisi? No grazie*, in *Mercato Concorrenza Regole*, n. 3, 2009; *Is the Larosièr Report on the right path?*, in *The European Spectator*, rivista dell'Istituto Affari Internazionali, di prossima pubblicazione.

**Rebora Gianfranco**, Professore ordinario di Organizzazione aziendale nell'Università Carlo Cattaneo - LIUC di Castellanza di cui è stato Rettore dal 2001 al 2007. Direttore delle Riviste *Hamlet* e *Sviluppo & Organizzazione*. Presidente di Assochange: Associazione Italiana di Change Management.

Ha iniziato la sua carriera accademica nell'Università Bocconi dove è stato professore associato. Nel 1987 ha vinto un concorso di professore ordinario presso la Facoltà di Economia dell'Università di Brescia e dal 1994 si è spostato presso la nuova Università LIUC sorta a Castellanza per iniziativa dell'Unione Industriali di Varese. I suoi interessi di ricerca investono le tematiche generali del management e soprattutto la progettazione organizzativa, la gestione del cambiamento e le politiche delle risorse umane nelle organizzazioni pubbliche e private.

All'attività di ricerca e formazione ha affiancato nel tempo un impegno professionale che lo ha portato ad operare a supporto di progetti innovativi soprattutto nell'area delle pubbliche istituzioni, sia al livello degli enti locali che delle amministrazioni centrali.

Negli anni più recenti ha concentrato il suo impegno nell'Università Cattaneo, contribuendo allo sviluppo dei suoi Centri di ricerca e delle iniziative formative nei settori della direzione del personale, del management pubblico, della sanità, dello sviluppo del territorio, dell'economia delle piccole e medie imprese.

I suoi libri più recenti sono: *La Direzione del personale. Fondamenti per una pratica professionale innovativa*, Etas, Milano, 2009; *Change management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda* (con E. Minelli), Etas, Milano, 2007; *La crisi dei controlli* (a cura), Pearson Education, Milano, 2007.

La sua attività di ricerca è documentata sul sito-blog [www.gianfrancorebora.org](http://www.gianfrancorebora.org)

**Rusconi Gian Enrico**, Professore emerito di Scienza politica presso l'Università di Torino. Gastprofessor presso la Freie Universität di Berlino e già Direttore dell'Istituto storico italo-germanico di Trento. Attualmente vive a Berlino.



Ha fatto frequenti soggiorni di studio negli Stati Uniti e soprattutto in Germania, godendo più volte di borse della Fondazione Alexander-von- Humboldt. È Fellow del Wissenschaftskolleg di Berlino. Vincitore della Goethe-Medaille (1997) per l'attività di mediazione tra la cultura italiana e la cultura tedesca. Premio Acqui-storia (2004) per il libro *Cefalonia. Quando gli italiani si battono* (Einaudi, Torino). Editorialista del quotidiano *La Stampa* di Torino. Collaboratore de *Il Mulino*.

Tra le pubblicazioni più recenti sulla Germania: *Germania, Italia, Europa. Dallo Stato di potenza alla potenza civile* (Einaudi 2003, trad. tedesca Schoeningh 2006); *Italia e Germania 1945-2000. La costruzione dell'Europa* (a cura con Hans Woller) (il Mulino, 2005); *Estraniamento strisciante tra Italia e Germania* (il Mulino 2008, trad. ted. Oldenbourg 2008); *Berlino. La reinvenzione della Germania* (Laterza, 2009).

Finito di stampare nel mese di aprile 2010  
da Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali  
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)  
[www.rubbettino.it](http://www.rubbettino.it)



Il quarto Rapporto sulla classe dirigente, promosso dall'Università LUISS Guido Carli e da Fon-dirigenti attraverso l'Associazione Management Club, ha affrontato quest'anno il tema delle élite europee di fronte alla crisi.

L'impatto di quest'ultima sulla vita dei diversi Paesi è stato e sarà rilevante e per questo si è voluto allargare il campo di osservazione guardando innanzitutto a realtà a noi prossime e a cui spesso si fa riferimento.

Lo sgonfiamento a catena delle tante "bolle" dovrebbe o avrebbe dovuto aver innescato un processo brusco di rimessa dei piedi per terra da parte delle classi dirigenti e delle stesse popolazioni.

Ma è realmente successo questo? Qual è stata la reazione sul piano dell'opinione, degli atteggiamenti, dei comportamenti e degli orientamenti delle élite? E quali sono state le conseguenze sul piano dell'immagine e della reputazione di queste presso le diverse popolazioni?

Per analizzare il tema del 2010 si sono perciò effettuati tre case-studies, rispettivamente sulla Francia, sulla Germania e sul Regno Unito, quattro approfondimenti sui comportamenti di altrettante élite, un'analisi sui cambiamenti più o meno significativi in tema di formazione, selezione, reclutamento e sistemi di ricompensa del management delle imprese italiane; ed infine è stata avanzata una riflessione sugli aspetti reputazionali delle élite europee e su quelli etici che riguardano le classi dirigenti, siano esse italiane o non italiane.

La constatazione di fondo è che in un certo qual modo la crisi ci ha reso più uguali e spesso ha persino concorso a rimescolare le carte, ridimensionando i protagonisti indiscussi della fase precedente e rivalutando - per certi aspetti - protagonisti più discussi (come era in particolare il nostro Paese). Ma soprattutto ha reso evidente come tutte le élite registrino oggi un effetto sorpresa/disorientamento di fronte a mutamenti non previsti e spesso vissuti nella speranza implicita o esplicita di un rientro nella "normalità" precedente.

A fronte di queste tendenze si registrano tuttavia alcuni elementi che fanno ben sperare nel futuro: dall'analisi di una serie di buone pratiche nella creazione e gestione d'impresa, emergono tratti di una classe dirigente giovane, preparata, attenta al merito e all'etica, che propone nuove modalità di azione orientate all'execution, all'innovazione e alla valorizzazione del capitale umano.

Anche sulla base di questi risultati, il rapporto si conclude con una riflessione in merito ai paradigmi-chiave su cui l'esercizio di pensare, di promuovere, ma anche di raccontare con parole appropriate quello che siamo e soprattutto che saremo, finirà per selezionare (con maggiore o minore discontinuità) le classi dirigenti del nostro prossimo futuro.

