LUISS

IRIS - Luiss Guido Carli Research Institutional Repository | Catalogo istituzionale della ricerca Luiss Guido Carli

Generare Classe Dirigente

Pre-print version of the following publication: | Versione pre-print della seguente pubblicazione:

Original Citation/Citazione:
N., Delai; Fabbrini, Sergio; Manzocchi, Stefano (Eds.). (2013). Generare Classe Dirigente. LUISS UNIVERSITY PRESS.

Availability/Disponibilità:
This version is available at: 11385/73067 since: 2015-07-15T10:54:07Z - Questa versione è disponibile alla pagina: 11385/73067 dal: 2015-07-15T10:54:07Z

Publisher/Casa editrice:
LUISS UNIVERSITY PRESS

Published version/Pubblicato:

License/Licenza:
DRM (Digital rights management) non definiti

Availability/Termini d'uso:

The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are specified in the publishing policy. Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. For all terms of use and more information see the publisher's website. | I termini e le condizioni relativi al riutilizzo della presente versione della pubblicazione sono disciplinati dalla politica editoriale. Le opere messe a disposizione con licenze Creative Commons possono essere utilizzate conformemente ai termini e alle condizioni previste da tali licenze. Per l'insieme delle condizioni di utilizzo e per ulteriori informazioni si rinvia al sito web dell'editore.

This item was downloaded from IRIS Luiss (https://iris.luiss.it/). When citing, please refer to the published version. | Questo documento è stato scaricato da IRIS Luiss (https://iris.luiss.it/). Per la citazione, fare riferimento alla versione pubblicata sul sito dell'editore.

(Article begins on next page | Il contributo inizia nella pagina successiva)

09 September 2026

Fondirigenti

ASSOCIAZIONE MANAGEMENT CLUB

LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

7

settimo rapporto

generare classe dirigente

prefazione di
Emma Marcegaglia

ISBN: 978-88-6105-167-6

© 2013 LUISS University Press - Pola s.r.l. a socio unico
Viale Pola, 12 - 00198 Roma
Tel.: 06/85225229
Fax: 06/85225236
www.luissuniversitypress.it
e-mail: lup@luiss.it

Prima edizione: maggio 2013

Stampa: Rubbettino Print

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

Fondirigenti

ASSOCIAZIONE MANAGEMENT CLUB

LUISS Guido Carli
LIBERA UNIVERSITÀ INTERNAZIONALE DEGLI STUDI SOCIALI

prefazione di
Emma Marcegaglia

7

settimo rapporto

generare classe dirigente

Responsabili del Progetto

Pier Luigi Celli, 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 (coordinatore scientifico)
Sergio Fabbrini, Università LUISS Guido Carli (coordinatore scientifico)
Stefano Manzocchi, Università LUISS Guido Carli (coordinatore scientifico)
Giorgio Neglia, Direttore ricerca Associazione Management Club

presentazione

La miopia è il tratto che descrive, in modo allarmante, l'approccio e i comportamenti di buona parte della nostra classe dirigente in quest'ennesimo anno di crisi; nelle azioni della nostre classi dirigenti la "responsabilità" è la grande assente, si preferisce il modello autoritario della deresponsabilizzazione senza rendersi conto che il potere senza responsabilità è segno distintivo della tirannide, non della democrazia. Mentre il presidente Obama identificava nei giovani, nella qualità dell'istruzione e nell'attrazione dei migliori talenti i tre assi strategici per gli Stati Uniti, l'attenzione della nostra "*ruling class*" si concentrava – pur con talune, isolate eccezioni – su elementi, annunci e polemiche di corto respiro. Il confuso, provinciale e concitato dibattito politico-mediatico è parso molto, troppo lontano dai temi che le *élite* dei paesi più lungimiranti considerano come prioritari per tornare a guardare con fiducia al futuro.

Nel frattempo i dati sulla recessione e, soprattutto, sull'occupazione giovanile – cartina di tornasole delle prospettive a medio termine del Paese – sono progressivamente peggiorati, giungendo a fotografare in modo impietoso un quadro dai contorni sconfortanti. L'Italia, con il suo 40% di disoccupazione giovanile è al quartultimo posto nell'Eurozona (peggio soltanto Grecia, Spagna e Portogallo). Per non parlare dei Neet (*Not in employment, education training*) che ammontano a circa il 24%, con uno scarto di più di dieci punti percentuali rispetto a paesi come Regno Unito, Francia e Germania. Crescono, di conseguenza, il disagio e la sfiducia in un'intera generazione che rischia di vedersi precluse occasioni concrete per esprimere il proprio potenziale e che, non sentendosi rappresentata, finisce per rifugiarsi nella virtualità dei social network, rinunciando alla vita attiva; il recupero della qualità della vita deve diventare pertanto fattore essenziale dello sviluppo.

Le proposte timidamente avanzate, e a dire il vero poco dibattute, per far fronte all'emergenza-giovani si sono concentrate più sulle possibili "alchimie" contrattuali e di incentivazione alle assunzioni, che sull'elemento nodale della questione: il rapporto tra giovani, classe dirigente ed education.

L'Italia è il paese dove le "conoscenze giuste" più che le "competenze appropriate" restano tra i principali elementi di accesso al mercato lavoro e alle possibilità di carriera,

specie per le posizioni di maggiore responsabilità [il 30% degli italiani trova lavoro tramite amici e parenti], dove il differenziale di reddito tra lavoratori istruiti e meno istruiti è ai livelli più bassi tra i partner comunitari, dove si investe poco e male in capitale umano. Tutto ciò causa inevitabili ricadute negative in termini di efficienza, competitività ed equità per l'intero sistema.

Una decisa inversione di marcia non è più rinviabile, pena il lento ma inesorabile declino accompagnato dal trend, in parte già in atto, della cosiddetta "fuga dei cervelli" da una realtà che appare, non a torto, bloccata anche in termini di mobilità sociale. La strada è in salita. Si tratta di impegnarsi in un processo di cambiamento che deve investire e rinnovare i processi di selezione e formazione, così come i meccanismi di valutazione e carriera in tutti gli ambiti, dalla politica alla società, dall'economia alla finanza, dal profit al non profit, nel pubblico come nel privato. La responsabilità di innescare e guidare questo impegnativo iter spetta in primo luogo alle classi dirigenti che devono agire (con competenza) per proporre e realizzare i processi di innovazione nell'esercizio quotidiano e concreto delle proprie scelte.

Con il nostro Rapporto in questi anni abbiamo intrapreso un percorso che ci ha portato non solo ad analizzare scenari e prospettive dialogando sul campo con gli attori della *business community* e le istituzioni, ma anche a indicare responsabilità e possibili azioni della classe dirigente nei confronti dei giovani.

Siamo partiti dalla constatazione di una classe dirigente con profonde esigenze di rinnovamento, abbiamo quindi analizzato i possibili ambiti di cambiamento, mettendo al centro l'economia reale e l'innovazione. Ci siamo così soffermati sull'importanza di coniugare azione locale e visione globale, *governance* e *government*, sottolineando il ruolo fondamentale della rappresentanza chiamata a svolgere un'azione di mediazione degli interessi e di inclusione nelle dinamiche economiche, politiche e sociali. Nel Rapporto di quest'anno, infine, abbiamo affrontato le modalità attraverso le quali, sul territorio, la rappresentanza può e deve agire per favorire la crescita, puntando sul binomio produttività-cultura. Diviene quindi cruciale considerare la scuola come l'infrastruttura essenziale per la crescita, così come la continua permeazione fra formazione, ricerca e proiezione internazionale delle imprese diviene l'obiettivo strategico per un riposizionamento efficace nella nuova economia globale.

L'auspicio è di essere riusciti con le tappe di questo nostro percorso a tratteggiare i contorni di una *road map* che possa guidare l'azione della classe dirigente negli impegnativi anni a venire, rimettendo al centro i giovani, le loro speranze, le loro energie, le loro esigenze. Per farlo sarà necessario (ri)partire dall'ascolto, con spirito di servizio. E proprio in questa direzione continueremo a impegnarci, certi come siamo che una classe dirigente può dirsi tale solo tale se è realmente in grado di "generare classe dirigente".

Renato Cuselli
Presidente Associazione Management Club | Fondirigenti

indice

Prefazione *di Emma Marcegaglia* 9

Considerazioni introduttive e di sintesi 13
di Nadio Delai, Sergio Fabbrini e Stefano Manzocchi 13

Capitolo 1
Il sistema politico italiano alla prova della crisi finanziaria
di Sergio Fabbrini 29
Introduzione 29
Il contesto ereditato dal Governo Monti 32
Il governo Monti e il "gioco a più livelli" 45
Un Parlamento leale ma paralizzato 51
Un'amministrazione difensiva e inefficiente 57
L'implosione del livello regionale 60

Capitolo 2
Il valore del contesto territoriale per la performance industriale
di Stefano Manzocchi 69
Una prospettiva ampia su produttività e territorio 69
La correlazione tra densità industriale e redditività delle imprese 72
La contrazione della produttività manifatturiera 78
L'influenza del contesto territoriale sulla produttività delle imprese 83
Per un contesto territoriale che sostenga la produttività 88
La responsabilità di investire in capitale immateriale nelle Regioni italiane 97
Definire le giuste priorità: il contributo delle classi dirigenti
alla performance industriale 103

Capitolo 3
La responsabilità dello sviluppo nella percezione delle classi dirigenti locali
di Nadio Delai **107**
Una realtà da ascoltare **107**
L'impatto rafforzato di una crisi "lunga" **110**
Un progressivo peggioramento del *sentiment* della popolazione **115**
I problemi-chiave dell'attuale passaggio di fase **122**
La necessità di assumersi le responsabilità della crescita **127**
La difficoltà di fare convergenza di intenti **132**
La metodologia utilizzata **137**

Capitolo 4
L'importanza di promuovere "Alleanze per lo Sviluppo" a livello territoriale
di Nadio Delai **143**
Un esercizio condiviso di cultura industriale applicata al settore dell'ospitalità **146**
Un partenariato per affrontare l'emergenza **151**
Una Rete di imprese per il *neo-welfare* **158**
Una Fondazione per creare un Polo Tecnico Professionale Nazionale della Calzatura **162**
Una sperimentazione sociale condivisa per favorire l'occupazione dei giovani **166**
La creazione di un "nido" per le nuove imprese **174**

Capitolo 5
Innovazione e formazione per la futura classe dirigente
a cura dei ricercatori di AMC - Associazione Management Club **183**
Le esigenze di rinnovamento della classe dirigente attraverso i primi sei Rapporti **183**
L'intreccio tra innovazione, mondo giovanile e formazione **192**
Esperienze di formazione "dal basso" **203**
What's next? Classe dirigente 2.0 **219**

Postfazione *di Ivan Lo Bello* **225**

L'Associazione Management Club **229**

Il profilo degli autori **231**

prefazione

Al sesto anno di recessione produttiva e sociale, e con un panorama politico frammentato riconsegnatoci dalle elezioni del 24 e 25 febbraio, soffermarsi sul ruolo delle nostre classi dirigenti nazionali e locali – come fa questo Settimo Rapporto – è tanto difficile quanto necessario. La cifra che meglio descrive l'Italia in questo scorcio di 2013 è quella di una apparente disgregazione del tessuto economico e sociale. Alcune stime indicano che occorrerebbe un incremento di circa il 35 percento della produzione industriale per tornare al pieno impiego degli impianti, e che questo livello si raggiungerebbe in 13 anni nella migliore delle ipotesi. Il tasso di disoccupazione si muove verso i massimi dal dopoguerra; la disoccupazione giovanile sfiora il 38,7 percento; vi sono circa 6 milioni di lavoratori inattivi; la povertà riguarda una famiglia italiana su sei. L'esperimento del governo tecnico, che pure nel novembre 2011 ha posto un argine alla speculazione finanziaria ed all'emorragia dei conti pubblici, si è in larga parte insabbiato sui temi della crescita e dell'equità, che con il rigore costituivano la triade degli obiettivi dichiarati da perseguire. Mentre recuperava prestigio e ruolo nell'arena europea ed internazionale, il governo Monti e la "strana maggioranza" che lo sosteneva non hanno saputo sviluppare una parallela capacità di scambiare i giusti segnali con il mondo orizzontale delle imprese, dei cittadini, dei territori, delle istituzioni locali: lo *spread* dei tassi si è abbassato, ma lo *spread* della sintonia complessiva col Paese non si è alzato, come sarebbe stato altrettanto necessario. Soprattutto, e per ammissione di alcuni dei suoi componenti, quel governo non ha saputo cogliere lo stato di gravissima difficoltà di molte imprese e famiglie in ogni parte d'Italia, nonché la sfiducia nei confronti delle *élite* politiche, finanziarie ed anche intellettuali. Queste ultime sono state considerate da circa un quarto degli elettori incapaci di elaborare risposte convincenti per la crisi sociale, e preoccupate quasi solo di mantenere il proprio ruolo, le proprie rendite di posizione, il proprio potere indipendentemente dai risultati ottenuti.

Se si guarda oltre i confini nazionali, il declino e il disagio italiano appaiono ancor più gravi, e non consola affatto che altri pezzi dell'Europa li condividano, pur in forme diverse. Rispetto a quasi tutte le economie industriali avanzate, dove è scoppiata prima la bolla finanziaria e poi la crisi dell'economia reale, nel nostro sistema produttivo il

crollo di produzione, fatturato, ordini e la distruzione di capacità produttiva è stato quasi immediato a partire dal 2008, ed è proseguito con poche e brevi pause. La stasi della produttività totale dei fattori almeno dal 1995 ha progressivamente deteriorato nel profondo la competitività dell'industria italiana che all'esplodere della crisi globale si è così scoperta più vulnerabile. La sfiducia e l'austerità hanno fatto il resto, portandoci a una recessione forse più grave di quella degli anni Trenta.

Come invertire la rotta? Sotto questo profilo il Rapporto suggerisce di compiere un percorso inverso rispetto a quello che da Roma va verso Bruxelles, che pure è importante e va consolidato, e di ricondurre l'attenzione alle classi dirigenti dei territori italiani, alle loro risorse e sforzi, alla necessità per esse di stabilire legami rinnovati e forti con il resto del Paese e con l'Europa. I temi, dunque, sono quelli della rappresentanza, della responsabilità e della crescita – come nel precedente Rapporto – ma declinati nei territori italiani. Una strategia per l'attrazione e lo sviluppo delle attività industriali, e per il conseguente rilancio della produttività, passa per un impegno forte delle classi dirigenti per dotarsi di regole e processi che consentano di investire in infrastrutture, di ridurre il peso della PA e parallelamente il carico fiscale sulle imprese, di ottemperare agli obiettivi europei dell'"economia della conoscenza". Questo impegno è necessario sia a livello nazionale sia a livello locale, come testimoniano i casi di "Alleanze per lo sviluppo" analizzati nel volume.

Spostando lo sguardo sul medio termine, è difficile pensare che un Paese invecchiato, con una bassissima natalità e una distribuzione del reddito che rispecchia più l'impegno, i risparmi e le rendite delle generazioni ormai anziane, possa tornare ad alti ritmi di consumo sostenuti nel tempo. Per necessità, occorre guardare ai mercati esteri più dinamici, verso l'Atlantico e il Pacifico. Le nostre imprese industriali lo hanno compreso da tempo, e hanno fatto di necessità virtù, anche se la debolezza del mercato nazionale pesa pure per gli esportatori che lavorano sovente, rispetto ai concorrenti, con un eccesso di capacità produttiva e dunque costi più alti per via di una componente nazionale del fatturato in caduta da anni. Riorientare le vendite dall'interno verso l'estero non è questione che si possa risolvere all'istante, e nel frattempo è assai grave la riluttanza delle *élite* politiche a proposte di riforma che possano condurre a una riduzione dei costi, privilegi e inefficienze dei diversi livelli di governo e della Pubblica amministrazione. Un processo politico e amministrativo complicato e inefficiente come quello attuale è un "vincolo" che sta soffocando l'Italia, quali che saranno le linee strategiche della politica economica negli anni a venire su infrastrutture, capitale umano, sviluppo del tessuto produttivo.

È necessario uscire quanto prima dall'incertezza creata dalle elezioni del febbraio scorso. Il Paese non può fermarsi perché i partiti non riescono ad andare avanti. È necessario che le persone di buona volontà che sono all'interno di tutti i partiti si impegnino per far emergere l'interesse generale sugli interessi particolari e partigiani. Il Paese ha bisogno di stabilità per affrontare una politica di riforme che possa portarci fuori dal declino. Esiste ormai un consenso diffuso sull'agenda da perseguire, diffuso nella società, nell'economia ma anche nella politica. Occorre ritrovare quello spirito di

solidarietà diffusa per fare dell'Italia un Paese più efficiente e più giusto. O meglio un Paese giusto perché efficiente. L'inefficienza dell'Italia è in realtà l'esito dell'ingiusta difesa degli interessi corporativi che si sono radicati ovunque. Rivendicare un Paese più efficiente vuole dire lavorare per un Paese aperto ai giovani, alle donne, alla creatività imprenditoriale, alla ricerca, all'innovazione. L'Unione Europea costituisce un'arena essenziale per promuovere la crescita dell'Italia, ma molto dipende da noi, dalle nostre classi dirigenti diffuse nei territori, dai nostri amministratori al centro e nelle realtà locali, dalle nostre università (e dalla Luiss Guido Carli in primo luogo). Insomma, questo Settimo Rapporto vuole essere un piccolo ma importante contributo per accrescere la consapevolezza dei nostri problemi, ma anche per rafforzare la nostra determinazione a risolverli.

Emma Marcegaglia
Presidente LUISS Guido Carli

considerazioni introduttive e di sintesi*

di **Nadio Delai, Sergio Fabbrini e Stefano Manzocchi**

Un rapporto virtuoso da ritrovare tra Rappresentanti e Rappresentati

Il Rapporto Generare Classe Dirigente, giunto alla settima edizione, continua a presidiare anno per anno un duplice aspetto: quello della debolezza delle *élite* (da superare), che si manifesta, non da oggi, in ogni ambito e livello e non solo nella politica, nonché quello della necessità di ritrovare una saldatura virtuosa tra Rappresentati e Rappresentanti.

A tale proposito nei passati Rapporti si è affrontato:

- il processo di progressivo impoverimento delle classi dirigenti e di estinzione dei relativi canali di formazione e selezione, registrando la percezione (critica) del proprio stesso ruolo da parte di esse e la reputazione (altrettanto critica) di cui queste godono presso i cittadini, ma anche l'onere che compete alle *élite* di creare nuova classe dirigente (2007);
- il riconoscimento delle somiglianze esistenti (anche e soprattutto nei relativi corrispondenti difetti) tra popolazione e classe dirigente, senza trascurare che compito fondamentale di quest'ultima è quello di cercare una sintonia positiva col Paese, che sia in grado di alimentare un circuito virtuoso di sviluppo (2008);
- il primo impatto della crisi che sin dall'inizio ha fatto intravedere un processo di profonda "mutazione" in arrivo, la quale avrebbe assunto anche caratteristiche di una profonda trasformazione valoriale, a partire da un tema di estrema attualità come era allora quello del merito, per il quale si avvertivano chiari sintomi di evoluzione che implicavano il passaggio da virtù esclusivamente privata a virtù pubblica, di interesse collettivo (2009);
- la reazione delle classi dirigenti al di fuori dell'Italia, rispetto all'affermarsi di una crisi profonda e impegnativa che metteva in evidenza il disorientamento presente

* Le considerazioni introduttive e di sintesi sono state curate insieme dai tre autori. Tuttavia si ricorda che il paragrafo 1 è di Nadio Delai, il paragrafo 2 è di Sergio Fabbrini, il paragrafo 3 è di Stefano Manzocchi e il paragrafo 4 è di Nadio Delai

nelle *élite* nell'interpretare ciò che era successo e soprattutto nel pensare a come uscirne, con l'emergere della necessità di interpretare nuovi, inevitabili paradigmi di convivenza (2010);
- l'irrompere del Mondo Nuovo (l'ascesa dei Paesi emergenti, l'instabilità finanziaria persistente) come portato della crisi e le modalità con cui le classi dirigenti – questa volta locali e riferite a sei specifici territori italiani – hanno affrontato la crisi, registrando la loro lenta reazione nei confronti della medesima, le loro debolezze, ma anche la chiara consapevolezza di dover investire su modalità di sviluppo che andassero al di là della pura replica del modello precedente, proprio per rispondere alla "mutazione" in corso (2011);
- il tema della rappresentanza degli Interessi sia in una logica di *government* (*élite* politiche) che in una logica di *governance* (*élite* della rappresentanza economica), mettendo in evidenza le carenze esistenti, riferite alle classi dirigenti nel loro insieme, nell'assumere una logica pienamente europea, al di là di quella puramente nazionale cui si era abituati (2012).

È abbastanza naturale che l'attraversamento dell'attuale crisi economica sia venuto a costituire un riferimento costante del Rapporto, visto il legame stretto che deve (dovrebbe) sempre esistere tra le dinamiche del Paese reale e le dinamiche della rappresentanza politico-istituzionale come pure della rappresentanza degli interessi economici e sociali.
A proposito di tale legame è bene ricordare che l'esperienza del governo Monti si è caratterizzata per un forte impulso proprio sul piano di una rappresentanza pienamente europea. Ma, per converso, si è dovuta rilevare anche una parallela scarsa capacità di connettere quest'ultima con il Paese reale: sia in termini di un maggiore equilibrio (sul piano della razionalità) tra le esigenze del rigore e le esigenze della crescita sia in termini di un maggiore equilibrio (sul piano della condivisione emotiva) tra aspetti razionali e aspetti motivazionali, capaci di suscitare la voglia di reagire del Paese.
Ha vinto, in altri termini, una logica di forte verticalizzazione, senza una parallela capacità di trasmette segnali adeguati al mondo orizzontale delle imprese, dei cittadini, dei territori, delle istituzioni locali: lo *spread* dei tassi si è – come era auspicabile – abbassato, ma lo *spread* della sintonia complessiva col Paese non si è alzato, come sarebbe stato altrettanto necessario.
L'esperienza delle ultime elezioni politiche ha, all'opposto, portato alla ribalta, con il successo del Movimento 5 Stelle, una logica di orizzontalizzazione di stampo movimentista che ha agganciato gli umori profondi del Paese, sino ad assumere caratteristiche di populismo assembleariste; il quale però si trova (e si troverà) davanti alla necessità di passare a una dimensione istituzionale (e perciò stesso verticale), con una graduale trasformazione da una logica di protesta in una logica di responsabilità.
E tutto questo avviene mentre si sviluppa e si aggrava una crisi economica di lunga durata che rischia di peggiorare i problemi e di accentuare la divaricazione (anziché la saldatura) tra le due modalità appena ricordate. Il che rende difficile ricostruire quella

relazione stretta e vitale che deve caratterizzare il rapporto tra Rappresentanti e Rappresentanti: senza per questo ricadere nei meccanismi di antica o di nuova verticalizzazione e personalizzazione della rappresentanza stessa, da cui appare essere tutt'altro che esente la gestione del Movimento 5 Stelle.

È bene sottolineare che queste affermazioni evocano non solo le situazioni che abbiamo vissuto lo scorso anno e quelle sperimentate in questo inizio di 2013, ma anche il disagio di una modalità di esercizio del potere che abbiamo conosciuto negli ultimi vent'anni, nei quali si è cercato di rispondere alle crescenti difficoltà e contraddizioni legate alla rappresentanza degli interessi della società reale, "aumentando la dose" del *government*: evidenziando così una rincorsa sempre più spinta verso la concentrazione verticale del potere (dentro e fuori le istituzioni), nella implicita o esplicita convinzione che solo una scelta sempre più assertiva del *government* poteva avere la meglio sulla forza orizzontale dei comportamenti sociali, a prescindere dall'ascolto e dall'interpretazione della realtà effettiva che il Paese vive.

L'ansia di essere (e di apparire) protagonisti di decisioni enunciate ma altrettanto spesso seguite da attuazioni incompiute non fa che accentuare il rischio di perdere il contatto con i timori, le paure, le difese di una società reale che, al contrario, ha bisogno di essere sollecitata e motivata a sperare, reagire e ripartire.

L'incontro virtuoso tra *élite* e popolo deve stare alla base di ogni buona ed equilibrata convivenza collettiva. E questo in ogni fase di evoluzione della nostra convivenza, specie se questa appare difficile e incerta come l'attuale, a prescindere dalle diverse opzioni politiche, ideologiche o culturali di cui si è portatori: non esiste un'arma totale e un pensiero unico che siano in grado di trasformare radicalmente un Paese e magari di "redimerlo" dai suoi difetti. Piuttosto esiste l'onere per tutte le classi dirigenti di promuovere quella sintonia positiva che sia in grado di estrarre il meglio dalla forza e dalle speranze nascoste del Paese[1] e di tutti i suoi protagonisti, evitando, all'opposto, la tentazione di sfruttare le (troppo) facili sintonie negative, basate su sentimenti e comportamenti al ribasso: quelli del timore, della paura, della difesa, della rabbia, della ricerca del nemico da battere o del facile populismo che matura nelle situazioni difficili come l'attuale che può risultare forte e pericoloso come altre volte è successo nella nostra storia.

Quando nell'autunno scorso si è impostato il Rapporto *Generare Classe Dirigente/2013* ci si trovava dunque nell'ambito del contesto sin qui brevemente richiamato che risultava caratterizzato da tre fenomenologie di fondo.

La prima evidenziava dunque uno scivolamento pronunciato verso l'alto della sovranità nazionale (verso Bruxelles e verso i mercati finanziari internazionali), che risultava peraltro contrapposto a un complementare e pericoloso atteggiamento di deresponsabilizzazione strisciante verso il basso e cioè all'interno della società e della vita quotidiana, in cui si esercitano i comportamenti della popolazione ma anche quelli della classe

1. Proprio al tema della sintonia positiva da ritrovare con il Paese è stato dedicato il Rapporto *Generare Classe Dirigente* dell'anno 2008.

dirigente locale: con la conseguenza per entrambi i protagonisti di essere tentati di assumere una posizione di attesa, di difesa, di chiusura nel proprio *particulare*, aspettando ciò che poteva/può accadere "in alto".
Il risultato era quello del formarsi di un'ampia divaricazione, una sorta di "terra di mezzo", collocata tra una sovranità spinta sempre più verso l'alto (dimensione verticale) e all'opposto un rinserramento sociale che finiva col presidiare il giorno per giorno e cioè quello delle piccole emergenze quotidiane siano esse aziendali, territoriali, familiari, individuali.
Ma tutto ciò concorreva a disegnare una domanda di rappresentanza "orizzontale" (cioè quella legata alle dinamiche reali, economiche e sociali) che aveva e ha bisogno nei diversi territori di avere classi dirigenti propense ad assumersi le proprie responsabilità nei confronti dello sviluppo della propria area di riferimento, senza rinserramenti quotidiani e senza attese di decisioni solo dall'alto: anche perché la crescita nasce essenzialmente dalle dinamiche che provengono dal basso (e non dall'alto) e la stessa speranza di futuro deve attecchire dalle radici ed essere interpretata e incoraggiata dall'alto, qualora si voglia che il Paese riprenda a muoversi con decisione verso la crescita.
La seconda fenomenologia era (ed è ancora) quella che disegna un sistema di rappresentanza fortemente autoreferenziale. E questo sembra valere:

- sia per la rappresentanza politico-istituzionale, nella quale vincono più il Palazzo che non il Paese, più le logiche interne di riposizionamento dei Partiti che non le politiche destinate a governare il Paese reale, più le parole che non i fatti;
- sia per la rappresentanza dell'economia e del sociale che risulta in qualche modo caratterizzata più dal silenzio che dalla proposta, più dall'attesa che non dall'iniziativa, stante anche la messa in discussione del tradizionale ruolo "partecipativo" di dette rappresentanze.

Una terza fenomenologia cominciava tuttavia a prendere corpo attraverso una graduale maggiore attenzione nei confronti dei temi della crescita rispetto a quelli del rigore. Ed è proprio sul piano della crescita il Governo sollecitava a fine 2012 la stipula di un apposito Protocollo d'Intesa con le parti sociali, al fine di promuovere la produttività e la competitività delle imprese, quasi con un richiamo alla responsabilità delle rappresentanze nei confronti della crescita stessa, coerente col fatto che quest'ultima nasce dalla voglia di sviluppo dei territori e dei soggetti; anche se questo deve essere accompagnato da tutte quelle azioni di contorno (esterne alle imprese), che siano in grado di contribuire alla crescita competitiva dei territori tramite quelle economie di scale che hanno a che fare con le infrastrutturazioni di tipo materiale e immateriale che meglio possono sostenere l'uscita dalla crisi.
Ma anche (e forse ancora più) oggi, se si considera la situazione complessa che attraversa il Paese sul piano istituzionale e su quello economico e sociale, non si può che ribadire la necessità, per chi intende (o pretende) di esercitare il ruolo della rappresentanza, di saper guardare "in alto" e contemporaneamente di saper guardare "in basso", interpretando appieno una modalità di esercizio del ruolo di classe dirigente

che aggancia e sostiene le dinamiche in basso per rappresentarle successivamente in alto in tutti i livelli necessari, siano essi nazionali, europei o mondiali.
È in questo quadro che viene ad articolarsi il Rapporto 2013, il quale:

- approfondisce l'esigenza di un doppio presidio, verticale e orizzontale, sia del *government* che della *governance*, i quali devono saper integrare il livello locale con quello nazionale ed europeo (capitolo 1);
- analizza i concetti, l'applicazione e la misurazione specificamente della produttività e della competitività d'impresa, allargate tuttavia ad una logica di territorio in cui si gioca la responsabilità degli attori politico-istituzionali quanto quella degli attori economici e sociali che lo presidiano (capitolo 2);
- indaga, a livello micro, le opinioni, gli atteggiamenti, le sensazioni, i comportamenti e le valutazioni delle classi dirigenti locali, in sette specifici territori italiani allo scopo di comprendere se esista o meno una nuova spinta verso lo sviluppo (capitolo 3), magari intraprendendo, grazie all'impatto della crisi, delle vere e proprie "Alleanze per lo Sviluppo", di cui si riportano anche alcuni casi emblematici (capitolo 4);
- ed infine, si descrivono alcune esperienze significative riguardanti i giovani e il loro sforzo di farsi classe dirigente, anche attraverso l'analisi di alcune iniziative di ricerca e di formazione (capitolo 5) dalle quali si evince l'impatto positivo di progetti nati sul territorio e realmente in grado di coinvolgere i giovani, di valorizzare e accrescere le loro competenze, stimolandone il potenziale creativo e contribuendo – anche mediante il ricorso ai social media – alla loro partecipazione alla vita attiva e alla generazione di iniziative imprenditoriali innovative.

L'esigenza di adottare un doppio sguardo

Il Rapporto 2012 *Generare classe dirigente* venne presentato in un momento di crisi davvero drammatica del nostro Paese. L'Italia correva il rischio di una vera e propria bancarotta finanziaria nel contesto di un'euro-zona attraversata da una vera e propria tempesta monetaria. Certezze che sembravano consolidate, come la tenuta dell'euro e la crescita dell'integrazione europea, vennero messe in radicale discussione. Allora l'Italia apparve in tutta la sua debolezza, l'anello debole all'interno dell'euro-zona per i ritardi accumulati nel promuovere le riforme strutturali che altri Paesi (a partire dalla Germania) avevano avviato già agli inizi del Duemila, pagando peraltro costi sociali e politici non indifferenti. Nel 2011 sembravano essere giunte al pettine tutte le contraddizioni che l'*élite* politica ed economica del nostro Paese aveva cercato di non affrontare, con alcune encomiabili eccezioni. Per di più, mai come alla fine di quell'anno, l'Italia si era auto-esclusa dai processi decisionali europei e internazionali, ovvero ne era stata esclusa per la debolezza dei propri governi, per le divisioni politiche al loro interno, per la scarsa reputazione personale delle loro leadership politiche. Eppure, negli organismi (in particolare intergovernativi) dell'euro-zona e dell'Unione Europea venivano prese decisioni con un impatto evidente sulle politiche interne agli stati membri di quelle organizzazioni (e sull'Italia in particolare). Era difficile ipotizzare un'uscita dall'assedio della speculazione dei mercati senza l'aiuto e il sostegno dei nostri partner europei.

Per questo motivo, il Rapporto 2012 indicò con forza la necessità di "guardare in alto" da parte delle principali forze politiche e sociali, di recuperare un ruolo di influenza (oltre che di rispetto, senza il quale l'influenza non si può esercitare) nel contesto europeo. In realtà, prima ancora che la crisi del Governo Berlusconi venisse formalizzata nel novembre del 2011, quel Rapporto aveva delineato una strategia europea per l'Italia come una delle condizioni per la sua rinascita, una strategia che richiedeva una ridefinizione radicale delle identità anche organizzative dei principali attori politici e sociali. Nessuna organizzazione rappresentativa dei principali interessi politici e funzionali poteva esonerarsi dal riconoscere le proprie responsabilità o inerzie per il declino del Paese. Non a caso quel Rapporto si concluse indicando precise prospettive per riformare non solo il sistema partito ma anche il più generale sistema di rappresentanza e intermediazione degli interessi funzionali. Tale prospettiva europea è stata indubbiamente fatta propria dal governo Monti e dall'insieme delle forze politiche e sociali che gli hanno consentito di operare tra il novembre 2011 e il dicembre 2012.

Tuttavia, l'Italia non potrà salvarsi guardando solamente in alto. La ridefinizione delle politiche pubbliche, la riorganizzazione del nostro sistema istituzionale, la riqualificazione del nostro discorso politico costituiscono solamente una parte del progetto che dovrebbe perseguire il Paese. Occorre guardare (e riformare) anche gli altri livelli del sistema-Italia. Ed è questo il compito che si è assunto il Rapporto 2013. Rivendicare un auspicabile recupero della decisionalità politica non basta se quel recupero non è sostenuto da una ristrutturazione radicale dei nostri apparati amministrativi centrali e periferici. Non basta decidere se poi non si possono implementare quelle decisioni.

Ovvero se continuano a sopravvivere resistenze istituzionali e culturali nei confronti di decisioni che necessariamente debbono alterare lo *statu quo*. Allo stesso tempo, il Paese non potrà contrastare il declino se non si sviluppano istituzioni regionali e locali adeguate, se non si riorganizzano reti sociali ed economiche a livello territoriale capaci di promuovere innovazione e integrazione. È in questa direzione che il Rapporto 2013 vuole guardare, introducendo un ulteriore tassello al mosaico della rinascita dell'Italia.
Certamente, l'esito delle elezioni del 24-25 febbraio 2013 sembra allontanare il Paese dalla possibilità di avviare una riforma efficace dei suoi livelli di governo. Una riforma che non coincide solamente con la riduzione, che pure è necessaria, dei costi della politica. L'Italia avrebbe bisogno di modernizzare le istituzioni rappresentative e di governo per accrescere la loro efficacia e legittimità. Come si documenta in questo Rapporto, la riforma del Titolo V della nostra Costituzione non ha alzato i livelli di autogoverno delle Regioni, piuttosto ha alzato i costi per il loro mantenimento. La necessaria autonomia regionale è stata interpretata, in molti casi, come un'occasione per rafforzare l'auto-referenzialità delle classi politiche locali, per consolidare i loro controllo sulle risorse pubbliche e private. Così la crescita di capacità decisionale dell'esecutivo durante l'esperienza del governo Monti non è stata consolidata da alcuna riforma o razionalizzazione del nostro sistema parlamentare. Abbiamo ancora un bicameralismo simmetrico, che non solo appesantisce drammaticamente il processo legislativo, ma è anche fonte di instabilità governativa per via delle diverse maggioranze che si sono formate (e si possono formare) nell'una e nell'altra camera. Abbiamo ancora una rappresentanza parlamentare drammaticamente pletorica, quasi mille persone che svolgono un ruolo legislativo spesse volte dequalificato e particolaristico. La struttura amministrativa centrale, nonostante gli sforzi eroici di alcuni dirigenti, nonostante la qualità tecnica di alcuni apparati, continua ad essere rallentata, nella sua azione, da procedure decisionali barocche, da incrostazioni corporative, da ritardi cognitivi. In un contesto ad alta integrazione economica e monetaria, l'Italia fatica a promuovere i propri interessi. Fatica a farlo verso l'alto (l'Europa), fatica a farlo al centro (a Roma), fatica a farlo nei territori. Ci vuole una riscossa delle *élite* diffuse, uno sforzo culturale da parte loro di superare antichi particolarismi e fazionismi, ci vuole un nuovo patto nazionale per rendere il paese più efficiente e più giusto. Le elezioni del 24-25 febbraio 2013 ci hanno consegnato un Paese disorientato e arrabbiato. Occorre ridare al Paese una visione del futuro.

L'importanza di promuovere una produttività di sistema

Favorire la crescita a partire dai territori richiede un impegno a largo spettro sia da parte delle aziende sia da parte del contesto economico e istituzionale a livello locale, regionale e nazionale.
Un primo punto da mettere a fuoco è quello tipicamente economico-territoriale: la densità industriale nelle singole aree ha effetti diretti sulla produttività delle imprese stesse. Quest'ultima non dipende infatti solamente dalla dotazione dei fattori e dall'efficienza con cui essi sono combinati (lavoro, investimenti, *management*, ma anche infrastrutture e Pubbliche Amministrazioni), ma anche dalla dimensione media d'impresa e dalla maggiore o minore presenza di attività industriali in un determinato territorio.
Tanto per essere più precisi:

- se si considera la realtà italiana, la densità delle imprese risulta molto diversa nelle Regioni del Sud e nelle Isole e generalmente inferiore a quello delle Regioni del Nord: se si prendono come riferimento le aree dell'Obiettivo 1 a confronto con le aree del Non-Obiettivo 1 (con riferimento alla Programmazione Comunitaria 2007-2013), si vede come nel primo caso esistano 77,1 imprese per 1.000 abitanti contro 91,7 nel secondo caso;
- se poi si focalizza l'analisi solo sulle attività manifatturiere, emerge un quadro ancora più rafforzato della concentrazione delle imprese sul territorio visto che, con l'eccezione di una vasta area della Campania e delle zone costiere della Puglia, la localizzazione di tali attività è molto scarsa nel Mezzogiorno d'Italia;
- analizzando invece la *performance* del settore manifatturiero nelle macro ripartizioni territoriali, si può verificare come la redditività delle imprese abbia sì subito ovunque i contraccolpi della crisi, ma anche come la performance delle aziende meridionali risulti sensibilmente peggiore rispetto a quella del Centro-Nord[2].

I risultati legati all'indice di produttività vengono ulteriormente confermati, come è ovvio, dalla dinamica del valore aggiunto per addetto, la quale presenta una netta divaricazione (con una caduta di circa 20.000 euro nel valore aggiunto procapite), proprio nel Mezzogiorno: questo riflette la crisi della grande industria, talvolta poco efficiente e sussidiata, che ha condotto alla chiusura o al ridimensionamento di grandi insediamenti a elevata intensità di capitale.
La differenziazione tra le imprese distribuite sul territorio è anche fornita dalle dinamiche finanziarie che evidenziano come il grado di indebitamento medio delle imprese del Sud risulti superiore a quello delle imprese del Centro-Nord: il rapporto tra debiti e capitale di rischio è infatti aumentato fortemente dal 2004 al 2011 proprio per le imprese meridionali[3]. Le caratteristiche geo-economiche influiscono sulla produttività delle imprese industriali anche se si guarda a livelli più disaggregati come ad esempio

2. Cfr. fig. 4/capitolo 2, p. 75.
3. Cfr. fig. 10/capitolo 2, p. 81.

a quello delle Provincie italiane. Sulla base di una serie di parametri (che riguardano infrastrutture, ICT, sviluppo finanziario, criminalità, imprenditorialità e specializzazione) si può pervenire a una graduatoria delle diverse Province, da cui viene confermato ulteriormente il gap significativo che esiste nei livelli di produttività delle imprese localizzate nelle Province del Nord e del Centro rispetto a quelle localizzate nel Mezzogiorno[4].
Una serie di variabili di contesto importanti che possono influire sulla produttività industriale riguardano poi gli aspetti più noti, concernenti l'intensità, la quantità e la qualità delle infrastrutture di informazione e di comunicazione, la qualità delle disposizioni normative, il livello e la qualità della tassazione sulle imprese, la quantità e la qualità della Pubblica Amministrazione presente sui territori[5]. A tutto questo si aggiunge poi l'insieme di altre infrastrutture immateriali e in primo luogo le spese di Ricerca e Sviluppo e il livello di istruzione della popolazione che sottolineano ancora una volta il ritardo complessivo dell'Italia rispetto all'Europa e in particolare del Mezzogiorno rispetto al Paese[6].
In conclusione diventa centrale definire le giuste priorità da parte delle classi dirigenti per quanto riguarda il livello di *performance* industriale dei diversi territori del Paese.
Una strategia per l'attrazione e lo sviluppo delle attività industriali, e per il conseguente rilancio della produttività, passa per un impegno forte delle *élite* e delle classi dirigenti per dotarsi di regole e processi che consentano di investire in infrastrutture, di ridurre il peso della PA e parallelamente il carico fiscale sulle imprese, di ottemperare agli obiettivi della strategia "Europa 2020" per il capitale umano da noi stessi sottoscritti. La crisi sta indebolendo sempre più le *élite* politiche, finanziarie, industriali e sindacali del Paese, mentre le recenti elezioni registrano una crescente frustrazione e indignazione tra le imprese e le famiglie. L'"operazione verità" compiuta dal governo dei tecnici sullo stato dei conti pubblici e della produttività, pur indispensabile e fin troppo rimandata, non si è accompagnata a una coerente e credibile strategia di rilancio economico del Paese che salvaguardasse la tenuta sociale. Ancor più grave, nell'anno di vita del governo Monti, è stata la quasi totale impermeabilità delle *élite* politiche alle proposte di riforma che riducessero costi, privilegi e inefficienze ai diversi livelli di governo e di Pubblica Amministrazione. Un processo politico e amministrativo complicato e inefficiente come quello attuale è un "lusso" che l'Italia non può più permettersi, quali che saranno le linee strategiche della politica economica negli anni a venire su infrastrutture, capitale umano, sviluppo del tessuto produttivo. All'orizzonte, si ripropone più complessa che mai la questione territoriale italiana. Comunque evolveranno la vicenda politica italiana e il contesto europeo, tutto indica che essa sarà il crocevia di forti tensioni sociali e politiche nei prossimi mesi e anni. A fronte di un Nord che dal 2008 ha visto progressivamente incrinate le sue certezze economiche, sta un Mezzogiorno dove la densità

4. Cfr. tabella 4/capitolo 2, p. 86.
5. Cfr. specificamente il paragrafo "Per un contesto territoriale che sostenga la produttività", pp. 88 e ss.
6. Cfr. specificamente il paragrafo "La responsabilità di investire in capitale immateriale nelle Regioni italiane", pp. 97 e ss.

industriale rischia di scendere sotto il livello di guardia. In prospettiva l'insieme delle due debolezze appare più esplosivo che mai, ma mentre il Nord è ancora in grado di reperire le risorse per una ripresa, speriamo già nel corso del 2013, la situazione al Sud appare preoccupante. Non colpisce tanto che la recessione abbia inciso di più nelle regioni meridionali, o che queste rischino di perdere occupazione manifatturiera anche nei prossimi anni. Colpisce soprattutto che la quota delle imprese che intraprendono strategie di internazionalizzazione siano il 13% al Sud contro il 26% nel resto d'Italia, o che i giovani con una occupazione siano meno del 30%, circa la metà che al Nord.

Le classi dirigenti locali chiamate alle responsabilità dello sviluppo

Nello sforzo di interpretare meglio quello che succede "in basso", passando dalla dimensione macro (sia essa quella politico-istituzionale o quella economica) alla dimensione micro, si sono analizzati gli atteggiamenti, le sensazioni, i comportamenti e le valutazioni delle classi dirigenti locali come pure si è verificato se esistono eventuali iniziative di collaborazione, dirette a imprimere una nuova spinta allo sviluppo locale. Per questo si è voluto tornare nei cinque territori già analizzati nel Rapporto del 2011, integrandone altri due, situati nel Mezzogiorno, allo scopo di raccogliere le reazioni delle *élite* locali e le relative evoluzioni nei due anni considerati, rispetto:

- all'impatto che la crisi ha avuto dall'inizio ad oggi;
- all'andamento dei *sentiment* positivi e negativi della popolazione;
- alla propensione o meno di intraprendere iniziative specifiche di sviluppo "dal basso", instaurando rapporti di convergenza e collaborazione tra i diversi segmenti di classe dirigente locale.

L'analisi, condotta attraverso 7 distinti panel ha messo in luce, in sintesi, i fenomeni seguenti:

a) la quasi totalità degli intervistati dichiara di aver risentito in maniera significativa della crisi sia sotto il profilo delle attività economiche sia sotto il profilo della condizione di vita delle famiglie, ma il Mezzogiorno, ovviamente, risente in modo più evidente della crisi stessa e questo si manifesta in particolare per le attività economiche, mentre le condizioni di vita delle famiglie sembrano risentirne proporzionalmente meno, grazie alla loro tradizionale capacità di tenuta[7]:
b) ma sembra crescere nel tempo (qualora si confronti l'indagine condotta nel 2011 con quella condotta nel 2013) la percezione dell'intensità della crisi che evidentemente, diventando via via sempre più "lunga", viene a incidere in maniera ancora più seria sulle attività economiche e sulla condizione di vita delle famiglie[8];
c) tende a peggiorare nel suo insieme il *sentiment* medio della popolazione, così come viene percepito dalle singole classi dirigenti dei territori esaminati: in pressoché tutte le aree sembrano prevalere le sensazioni di Insoddisfazione, di Inquietudine e di Smarrimento, che tendono a diventare Paura, Rabbia e Rassegnazione, con una prevalenza di tali *sentiment* negativi nel Mezzogiorno rispetto al resto del Paese[9];
d) esiste tuttavia una presenza anche di *sentiment* positivi che fanno pensare a una reattività non marginale, sia pure espressa attraverso valori mediamente inferiori rispetto a quelli che connotano i *sentiment* negativi: Voglia di fare e Speranza sono quelli più frequentemente citati ai primissimi posti, ma sempre con una capacità

7. Cfr. tabella 1/capitolo 3, p. 111.
8. Cfr. tabella 2/capitolo 3, p. 112.
9. Cfr. tabella 5/capitolo 3, p. 118.

reattiva diversificata che tende a essere più elevata nel Nord rispetto al Mezzogiorno;

e) una tendenziale diminuzione dei *sentiment* negativi meno pronunciati (come ad esempio quello della Discontinuità, dell'Insoddisfazione, dell'Inquietudine e dello Smarrimento) e un aumento invece dei *sentiment* negativi più estremi (come Paura, Rassegnazione, Delusione, Rabbia, Negatività), qualora si mettano a confronto i dati dell'indagine 2011 con quella effettuata nel 2013: il che ribadisce l'influenza della crisi "lunga" appena menzionata che tende a influire anche sul peggioramento degli atteggiamenti della popolazione;

f) ma al di là delle sensazioni percepite, anche i problemi indicati come i più importanti dai diversi territori mostrano un evidente peggioramento fra il 2011 e il 2013 e ribadiscono come ai primi posti si collochino quelli relativi alla ripresa dell'economia, al reddito delle famiglie, all'occupazione e al ricorso alla Cassa Integrazione nonché al futuro dei giovani[10]; ma è anche interessante ricordare come esista una forte convergenza di giudizi critici per quanto riguarda le tre successive valutazioni su cui è stato chiesto un esplicito giudizio e cioè[11]:
   - "l'indebolimento progressivo della classe media che sta perdendo gradualmente posizioni per quanto riguarda livello di reddito, tenuta del lavoro, tipologia di consumi e capacità di risparmio";
   - "la percezione di una divaricazione ritenuta in qualche modo pesante tra una politica del rigore (che si avverte come severa e lontana) e il Paese reale che invece affronta le sue difficoltà quotidiane";
   - e infine, si sottolinea – sempre con un forte consenso pressoché generalizzato – "l'esigenza di una sorta di vuoto di rappresentanza sia da parte della politica (che si stima come troppo autoriferita) sia delle associazioni di categoria e del sindacato (che oggi vengono percepiti come troppo "silenziosi" e "in attesa")";

g) a fronte dei problemi percepiti sembra emergere tuttavia un'elevata consapevolezza da parte delle classi dirigenti locali circa la necessità di "tornare al Paese reale" visto che la maggioranza più che abbondante degli intervistati concorda sull'esigenza di puntare sulla crescita per l'evidente necessità di combattere la crisi, ma anche per l'esigenza di rispondere alle attese sociali[12], come appare dalle affermazioni seguenti:
   - "serve riconoscere che il rigore da solo non basta, mentre è necessario adottare una strategia esplicita di crescita che conduca al di là della crisi attuale";
   - "serve riconoscere che la crescita nasce comunque "dal basso" e non "dall'alto" ed è necessario che le classi dirigenti locali sappiano aiutare la mutazione in corso";

10. Cfr. tabella 7/capitolo 3, p. 125.
11. Cfr. tabella 8/capitolo 3, p. 126.
12. Cfr. tabella 9/capitolo 3, p. 129.

- "serve far crescere il livello di produttività e di competitività delle imprese, ma è altrettanto necessario che ciò avvenga a partire dalle aziende, dalle istituzioni e dal territorio in una logica integrata di sistema locale";
- "serve infine riconoscere che la riduzione delle attese sociali che il Paese sta vivendo costituisce un fenomeno col quale le classi dirigenti debbono fare i conti, non rispondendo solo con la logica del rigore ma anche con un'idea di sviluppo che apra nuove speranze per il futuro";

h) emerge poi una difficoltà nel far convergere i diversi segmenti di classe dirigente locale su iniziative comuni di sviluppo e tali difficoltà rimangono più o meno stabili, nella valutazione degli intervistati, mettendo a confronto i risultati dell'indagine 2011 e 2013. Ecco alcuni dei problemi che hanno catturato il consenso degli intervistati:
   - "Quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi e cioè vince il diritto di veto" (tra il 66% e il 73% di accordo);
   - "Ci sono troppe iniziative formali di convergenza (attraverso tanti Tavoli) che finiscono con l'essere troppo numerose e frammentate, disperdendo così energie e risorse" (fra l'80% e il 95% di consensi);
   - "Manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio che non sia condizionata da interessi di parte" (tra il 66% e l'80% di consensi);

i) e tuttavia va anche ribadito che, pur nella difficoltà di intraprendere iniziative comuni da parte delle diverse classi dirigenti, qualcosa si sta muovendo (forse proprio per le spinte impresse dalla crisi) ed è abbastanza facile cogliere tali iniziative da parte di chi esplori in concreto le realtà locali di oggi: tra il 30% e il 50% dei testimoni privilegiati esaminati nei vari territori ammette che esiste qualche iniziativa già attiva o almeno in fase di progettazione.

Dalle analisi effettuate, tramite Focus Group e successivi panel in sette distinti territori, si è poi voluto andare a verificare sul campo qualche esperienza già avviata e avvicinabile a quelle che possono essere definite come "Alleanze per lo Sviluppo", le quali hanno saputo utilizzare le convergenze positive di intenti e di azione tra segmenti di classi dirigenti diverse.

Lo spirito era quello di mettere in evidenza iniziative emblematiche in cui si sia sfuggiti al meccanismo (pericoloso) di deresponsabilizzazione citato in precedenza, in base al quale si può essere tentati di restare in attesa di qualcosa che dovrebbe "scendere dall'alto" oppure di assumere una posizione di difesa pura e semplice rispetto a quello che già c'è (e in particolare rispetto agli interessi specifici di ciascun ambito di appartenenza). Nelle esperienze analizzate le *élite* locali hanno invece esercitato con consapevolezza la responsabilità che deriva loro direttamente dal dover presidiare un territorio attraverso il triplice onere dell'Interpretazione, della Proposta e della Convergenza degli interessi, senza attendere iniziative esterne e senza rimandare la responsabilità ad altri segmenti di classe dirigente locale.

Si è trattato in qualche modo di registrare degli "Esercizi di Rappresentanza" che hanno saputo partire dal basso, per dare nuovo slancio verso l'alto alla realtà locale. In tale logica sono stati descritti alcuni casi[13] in cui sono state rilevate le caratteristiche distintive seguenti:

- l'esistenza di una convergenza di più soggetti (privati e pubblici) che a livello locale accettino di lavorare insieme, senza tuttavia alcuna ansia di totalità di presenze (per non ricadere nella vecchia e inefficace logica dei "Tavoli");
- la presenza di un Soggetto capofila che si assuma l'onere del pilotaggio dell'iniziativa;
- l'individuazione di un'idea semplice che stia alla base dell'Alleanza per lo Sviluppo e che caratterizzi una realistica dimensione di impegno, attuabile in tempi ragionevoli e ben trasmissibile sul piano della comunicazione;
- l'avvio di una strategia di Lobby di Sistema che sia in grado di accompagnare il tutto, pur in presenza di risorse scarse o inesistenti (e anzi proprio per questo serve una Lobby che sappia coinvolgere contemporaneamente e in maniera originale soggetti privati e soggetti pubblici);
- l'aver raggiunto, come iniziativa, una fase che sia ormai uscita dalla semplice Idea per affrontare l'Azione concreta, ancorché in uno stadio iniziale.

È così che nelle pagine che seguono vengono brevemente descritte esperienze di "Alleanze per lo Sviluppo", concretamente declinate secondo la logica suddetta e con riferimento a due diversi ambiti: quello che riguarda l'intreccio tra imprese e territorio e quello che si occupa di preparazione e inserimento professionale dei giovani[14]. In tutti i casi si potrebbe parlare di iniziative attivate per convinzione e determinazione dei protagonisti e non certo a partire dalla disponibilità di eventuali risorse. Per questo le "Alleanze per lo Sviluppo" si presentano in linea di principio come una sorta di Patti Territoriali, ma senza le risorse connesse: il che implica una comunità di intenti che deve sapere non solo immaginare l'iniziativa, ma anche la promozione di tutta la lobby necessaria di contesto.

Il primo ambito comprende:

- un'iniziativa che concerne l'applicazione della cultura industriale di filiera al tema dell'ospitalità, mettendo in atto una serie di attività dirette a formare manager dedicati, secondo una logica di *network* territoriale che coinvolge più aree territoriali e il relativo sviluppo nel campo turistico (in sei realtà del Mezzogiorno);
- la realizzazione di un partenariato virtuoso, diretto ad affrontare l'emergenza terremoto nonché l'avvio della fase post-emergenza, compresa la progettazione di un apposito Patto per lo Sviluppo (Emilia Romagna);
- l'avvio di un'esperienza di neo-welfare che utilizza un'apposita Rete di imprese piccole e medie, diretta a rispondere alle necessità dei lavoratori e delle loro fami-

13. Nel capitolo 4, pp. 144 e ss.
14. Cfr. capitolo 4.

glie, tenendo conto delle difficoltà della crisi e delle minori risorse disponibili per gli interventi sociali da parte degli enti locali, con i quali si è promossa un'apposita alleanza (Varese).

Il secondo ambito riguarda invece:

- l'avvio di una Fondazione ad hoc, avente come oggetto la formazione tecnico-scientifica nel settore calzaturiero, diretta a realizzare iniziative di preparazione e di qualificazione professionale dei giovani tramite l'avvio di un apposito ITS, nonché lo sviluppo ulteriore dell'attività di ricerca nell'ambito delle calzature, valorizzando un apposito Laboratorio Tecnico Scientifico di ANCI - Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani e un Istituto del CNR dedicato all'argomento (Vigevano);
- un'iniziativa diretta a sperimentare una serie di strumenti per rispondere alle esigenze di inserimento professionale dei giovani, sino a giungere a una vera e propria Piattaforma Relazionale: essa comprende la sperimentazione del Nuovo Contratto di Apprendistato, integrato da un apposito modulo di *flexsecurity*, come pure il rilancio dei lavori estivi per gli studenti, nonché un insieme di operazioni di "ascolto" sui temi della transizione alla vita attiva dei giovani, ivi comprese una serie di indagini su studenti, genitori, insegnanti e associazioni giovanili e l'utilizzo dei *social network* (Trento);
- e infine, un'attività di incubatore per aziende tecnologiche promosse dai giovani, con buoni risultati già raggiunti a tutt'oggi e con la volontà di incidere anche sulla "eguaglianza all'ingresso" da parte dei candidati sprovvisti di copertura economica e patrimoniale derivante dalla propria famiglia di origine (Cosenza).

Si tratta ovviamente di esempi tra i tanti che il nostro Paese fortunatamente coltiva, ma che ha (e avrà) bisogno di promuovere ulteriormente, ridando slancio e speranza ai territori, in cui le classi dirigenti devono e dovranno esercitare un ruolo particolarmente attivo di sostegno allo sviluppo locale, stante le caratteristiche di una crisi difficile e lunga che richiede di rivedere il nostro stesso modo di pensare, di essere e di agire.
In aggiunta sono state esaminate alcune esperienze di innovazione e di formazione, con riferimento ai giovani e a loro formarsi come classe dirigente. In particolare, ci si è focalizzati sulle iniziative promosse dalle parti sociali, partendo da quelle afferenti al quadro di riferimento, come il recente accordo Confindustria CIGL CISL e UIL sulla formazione e il manifesto Federmanager sulle nuove classi dirigenti, che testimoniano la volontà delle rappresentanze di agire sul campo per far fronte alla drammatica situazione occupazionale delle giovani generazioni. Si è passati, quindi, ad analizzare le caratteristiche e gli esiti di progetti finalizzati a far fronte alle esigenze di orientamento e diffusione della cultura manageriale – come Orientagiovani e Poli tecnico professionali – di formazione in settori e segmenti vitali, come quello delle piccole e medie imprese e degli *start up*, approfondendo l'esame dei progetti di Fondirigenti rivolti alle PMI e alla diffusione della cultura d'impresa.

Da queste esperienze emerge una positiva attenzione delle parti alle dinamiche di generazione della classe dirigente. La sfida è quella di mettere a sistema le diverse azioni, creando sinergie e reti sui territori, valorizzando le eccellenze e ponendo al centro, come attori, i giovani. In questo il web e, in particolare, i *social media* possono rappresentante un interessante canale di amplificazione e ascolto a disposizione dei sistemi associativi.

La necessità di porre una particolare attenzione ai giovani assume oggi le caratteristiche di una vera e propria emergenza nazionale che ha bisogno di un approccio strategico e operativo sia sul piano delle politiche che sul piano delle azioni concrete.

Si tratta di un tema dunque che deve coniugare intenti e interventi "dall'alto" come "dal basso", superando la fase delle parole ed entrando nella fase dei fatti.

Se uno dei compiti fondamentali di tutte le classi dirigenti è quello di promuovere il proprio stesso ricambio, non si può che aprire con urgenza una stagione di impegno straordinario, a partire dall'inserimento nella vita professionale delle giovani generazioni.

capitolo 1

il sistema politico italiano alla prova della crisi finanziaria*

di **Sergio Fabbrini**

Introduzione

Il governo Monti, insediato il 16 novembre del 2011 e dimessosi il 21 dicembre 2012[1], fu istituito e ha operato in condizioni del tutto particolari, se non drammatiche. Tra il 2010 e il 2011, l'Italia era diventata oggetto di una speculazione finanziaria senza precedenti, dovuta alle divisioni interne alla sua maggioranza politica di centro-destra, alla perdita di reputazione internazionale del governo e del suo primo ministro Silvio Berlusconi, ma anche alle incertezze e divisioni presenti tra le forze politiche collocate all'opposizione. Infatti, contrariamente ad altri Paesi dell'area dell'euro (come la Spagna, il Portogallo, la Grecia, la Slovenia), nell'Italia del novembre 2011 non vi erano le condizioni politiche per chiudere anticipatamente la legislatura e avviare il Paese verso nuove elezioni. Nelle condizioni di emergenza di allora, l'unica strategia istituzionale percorribile, sostenuta anche dai nostri principali partner europei e dalle principali istituzioni finanziarie internazionali, fu quella di sospendere momentaneamente la competizione elettorale, dare vita a un governo con le necessarie competenze tecniche per realizzare politiche di razionalizzazione e di riforma, separare la decisione governativa dalla rappresentanza legislativa. Tant'è che nessun esponente della maggioranza spuria e trasversale formatasi in Parlamento a sostegno del governo Monti entrò a far parte dell'esecutivo con funzioni ministeriali. Il governo Monti fu dunque incaricato di operare quelle scelte di *policy* ritenute da tempo improcrastinabili e che i precedenti governi non riuscirono o non vollero realizzare perché ostacolati da componenti importanti delle rispettive maggioranze parlamentari o coalizioni elettorali.

Il decennio 2001-2011 è stato un decennio preminentemente dominato dal centro-destra, con i due governi di Silvio Berlusconi (il primo del periodo 2001-2006 e il secondo del periodo 2008-2011), con la breve parentesi del governo di centro-sinistra

* Desidero ringraziare il Dott. Giulio Azzolini per la sua preziosa e qualificata assistenza di ricerca.

1. I dati riportati in questo capitolo, relativi all'azione del governo Monti, si riferiscono generalmente al periodo esatto della sua durata (11 novembre 2011 - 21 dicembre 2012).

di Romano Prodi, un governo più preoccupato di gestire la conflittualità al suo interno che di risolvere i problemi del Paese. Nel novembre 2011 il governo Monti venne costituito per affrontare quei problemi che quei precedenti governi non avevano affrontato o addirittura ritenevano che non fossero problemi rilevanti. Chiamato in piena emergenza finanziaria, il governo Monti, composto esclusivamente di tecnici, è riuscito infatti ad allontanare il Paese dall'abisso del tracollo finanziario. Un compito realizzato, seppure con gli inevitabili errori che si commettono quando si governa nell'emergenza e con il sostegno di maggioranze parlamentari spurie. Non era compito del governo Monti riportare il Paese su un percorso di crescita, bensì era suo compito contribuire a rimuovere gli ostacoli che avevano ostacolato quella crescita. Come questo capitolo cercherà di mostrare, tale compito è stato affrontato da parte del governo Monti anche grazie al sostegno parlamentare ricevuto per poco più di un anno (13 mesi) dalle principali forze politiche presenti in Parlamento (Popolo della Libertà o Pdl, Partito democratico o Pd e e partiti di centro come l'Udc, Fli e Api).

L'esperienza del governo Monti è stata dunque un'esperienza *sui generis* per una democrazia parlamentare: non si è trattato di un governo di grande coalizione (come avviene in diverse democrazie parlamentari), anche se il governo ha beneficiato del sostegno parlamentare di una coalizione trans-partitica che ha aggregato partiti precedentemente antagonisti. Nello stesso tempo, il governo Monti, oltre a prevenire il possibile *default* finanziario del Paese, ha cercato anche di suscitare un nuovo clima politico nel Paese, più sobrio e più ragionato, come d'altronde gli era stato richiesto da quote maggioritarie dell'opinione pubblica. Infatti, nel corso del 2012, il dibattito politico si è rasserenato e contemporaneamente la consapevolezza dei problemi, da parte dei cittadini e di settori dell'*élite* dirigente, è cresciuta significativamente. Tant'è che nonostante le riforme socialmente dolorose introdotte nel suo poco più di anno di vita, la conflittualità sociale si è mantenuta bassa, mentre la stima nei confronti del Primo ministro ha continuato a rimanere inusualmente alta. Il Paese si è dimostrato maturo e responsabile come all'estero pochi si aspettavano. Certamente, molti dei problemi del Paese sono rimasti in agenda, né poteva essere diversamente visto il loro carattere strutturale. La loro risoluzione richiederebbe infatti un'azione di riforma continuativa e coerente, almeno per la durata dell'intera prossima legislatura. Ed è questa la sfida cruciale che deve affrontare l'Italia: fare emergere dalle elezioni del 2013 un sistema politico in grado di promuovere il rilancio economico e sociale del Paese. La risposta dipenderà da fattori obiettivi ma anche dalla qualità dei leader politici che si saranno affermati in quelle elezioni. In politica le strutture sono importanti, ma gli attori possono fare la differenza. L'analisi di ciò che è avvenuto tra il 2011 e il 2012 ci mostra la difficoltà del nostro sistema politico ad affrontare il terremoto della crisi finanziaria. Ma ci mostra anche che, se si creano le giuste condizioni politiche, gli effetti di quel terremoto possono essere governati.

Qui, procederò come segue. Primo, descriverò il contesto di problemi strutturali che il governo Monti ha ereditato e non già creato. È bene che ci sia una comune consapevolezza su questi problemi e sulle forze politiche e sociali che portano la maggiore

responsabilità per non averli affrontati. Una nuova *élite* dirigente non si potrà costruire sulla rimozione delle responsabilità. Secondo, analizzerò l'intensa attività svolta dal governo Monti per affrontare la sfida dell'emergenza. Terzo, mostrerò come l'azione del governo Monti abbia ricevuto sì il consenso del Parlamento, ma anche come quest'ultimo non abbia affrontato alcuni dei basilari problemi istituzionali che era stato incaricato di risolvere (come la riforma della legge elettorale, la riduzione del numero parlamentari, la riforma del bicameralismo simmetrico). Quarto, analizzerò la responsabilità dei governi regionali per l'accentuazione del debito pubblico del Paese. L'implosione del nostro regionalismo ha obbligato il governo Monti (e obbligherà i futuri governi) a perseguire un'azione a più livelli (europeo, nazionale e sub-nazionale), con l'implicazione che solamente la capacità di tenere in equilibrio quei livelli può generare un esito virtuoso sul piano della gestione della nostra crisi finanziaria. Infine, concluderò con alcune considerazioni sui nodi istituzionali e politici che occorrerà sciogliere per riportare l'Italia su un percorso di crescita.

Il contesto ereditato dal governo Monti

Solamente un'interpretazione di parte potrebbe accusare il governo Monti di non aver promosso la crescita del Paese. Quell'interpretazione, infatti, non solamente non considera la durata temporale limitata del governo Monti, ma soprattutto non vuole riconoscere che i problemi che il governo Monti è stato chiamato ad affrontare costituiscono l'eredità di scelte o non-scelte compiute dai governi precedenti. Non solo dai governi di centro-destra che hanno goduto di solide maggioranze parlamentare per ben 8 anni nel decennio 2001-2011, ma anche da maggioranze di centro-sinistra che non sono state in grado di promuovere la necessaria coesione di *policies* e l'affidabile coerenza di *politics* delle proprie componenti. In realtà, molti di quei problemi, che epitomizzano il *declino italiano,* hanno radici ancora precedenti alla cosiddetta Seconda Repubblica, essendo stati causati da politiche economiche irresponsabili perseguite nel corso degli anni Ottanta (ovvero nella fase declinate della cosiddetta Prima Repubblica). Nessun governo avrebbe potuto risolvere in 13 mesi problemi che si sono accumulati in 30 anni. Infatti, come mostra la Tab.1, l'Italia è divenuto uno dei Paesi più in difficoltà all'interno dell'Unione Europea, oltre che dell'area euro. È sufficiente guardare i principali indicatori macroeconomici dell'Italia nel contesto dei 27 stati membri dell'Unione Europea per capire la natura strutturale dei nostri problemi, sia per quanto riguarda la crescita, l'occupazione, la competitività, le finanze pubbliche e la stabilità finanziaria.

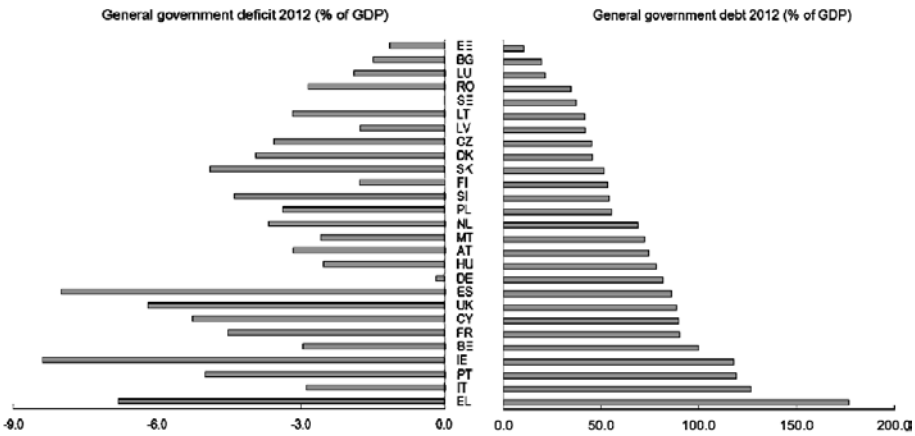
Tab. 1 - Indicatori macroeconomici selezionati

	Growth and jobs						Competitiveness							Public Finances						Financial Stability			
	GDP per capita in PPS	GDP growth projection	Employment rate	Long-term unemployment*	Youth unemployment (<25)*	Labour-force participation rate*	Nominal Unit Labour Costs*			Nominal Compensation per employee*		Current Account Balance*	Market share of exports (goods + services)*	General Government Debt*	General Government budget position*	Overall tax burden	Sustainability Indicator (S2)*	Average exit age from the labour force*	Life expectancy*	Private debt*	Non performing loans	Long-term interest rate spreads vis-à-vis Germany	Return on equity
							Whole economy	Services	Manufacturing	Public sector	Private Sector												
	Level ompared to EU27=100	Annual rate of change	Age group 15-64	% of active population	% of active population	%	Annual rate of change	Annual rate of change	Annual rate of change	Annual rate of change	Annual rate of change	% of GDP	% change	% of GDP	% of GDP	Total taxes as % of GDP	High level means weak sustainability	2010 or latest available	At 60 years	% of GDP	%	Percentage points	%
	2011	2012	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011	2011		2011 or latest available	March 2012	2011 or latest available	September 2012	2011 or latest available
BE	118	-0.2	61.9	3.5	18.7	66.7	2.7	2.6	-0.9	3.5	2.9	1.0	5.0	97.8	-3.7	45.6	7.4	61.6	23.6	238.4	4.2	1.1	1.4
BG	45	0.8	58.5	6.3	25.0	66.0	1.1	-1.0	:	4.8	8.1	1.7	5.6	16.3	-2.0	27.1	2.8	64.1	19.4	:	19.7	2.3	4.6
CZ	80	-1.3	65.7	2.7	18.1	70.5	1.1	0.4	-1.3	1.4	2.6	-3.9	5.9	40.8	-3.3	34.4	5.5	60.5	21.4	78.1	7.1	0.9	13.7
DK	125	0.6	73.1	1.8	14.2	79.3	0.5	0.1	0.0	0.9	2.2	6.6	5.4	46.6	-1.8	49.0	3.3	62.3	22.8	241.5	3.0	-0.2	0.6
DE	120	0.8	72.5	2.8	8.6	77.2	1.4	2.3	-2.2	3.0	3.1	5.6	5.2	80.5	-0.8	39.8	1.4	62.4	23.8	128.3	1.6	0.0	2.2
EE	67	2.5	65.1	7.1	22.3	74.7	-1.4	1.6	-10.1	3.5	-2.0	0.3	7.4	6.1	1.1	33.0	1.2	62.6	21.5	141.0	4.5	:	25.5
IE	127	0.4	59.2	8.6	29.4	69.4	-3.2	:	:	0.1	:	1.1	4.6	106.4	-13.4	29.9	4.1	64.1	23.5	332.0	:	3.8	-11.1
EL	82	-6.0	55.6	8.8	44.4	67.7	-1.8	-2.3	-0.2	-1.7	-5.5	-11.7	4.9	170.6	-9.4	34.8	-2.4	61.5	23.8	124.6	12.1	19.4	43.5
ES	99	-1.4	57.7	9.0	46.4	73.7	-1.5	-0.1	-4.1	-1.1	1.4	-3.7	4.2	69.3	-9.4	32.9	4.8	62.3	25.1	214.2	5.2	4.4	0.1
FR	107	0.2	63.9	4.0	22.9	70.4	1.6	1.6	2.3	2.5	3.2	-2.6	4.9	86.0	-5.2	45.6	1.6	60.2	25.4	141.1	4.6	0.8	5.6
IT	101	-2.3	56.9	4.4	29.1	62.2	0.9	1.4	2.1	-0.1	2.4	-3.3	5.4	120.7	-3.9	42.4	-2.3	60.4	24.6	126.0	9.5	3.8	-13.0
CY	92	-2.3	68.1	1.6	22.4	74.0	3.3	1.9	0.7	3.2	2.7	-4.2	7.4	71.1	-6.3	34.7	8.2	62.8	23.6	:		5.5	-86.0
LV	58	4.3	61.8	8.8	31,0	73.3	3,0	3.4	3.5	5.1	:	-2.4	10.4	42.2	-3.4	27.7	-0.7	62.7	20.0	123.1	10.1	2.4	5.1
LT	62	2.9	60.7	8.0	32.9	72.0	-0.1	0.2	-2.9	2.6	4.7	-3.7	9.8	38.5	-5.5	26.4	4.7	59.9	20.3	69.4	16,0	3.0	17.0
LU	274	0.4	64.6	1.4	16.4	67.9	3.3	3.1	2.0	1.9	2,0	7.1	10.1	18.3	-0.3	38.1	9.7	59.4	23.8	:	:	0.2	6.2
HU	66	-1.2	55.8	5.2	26.1	62.7	1.8	2.5	5.7	1.6	3.3	1.0	6.1	81.4	4.3	36.6	0.5	59.7	20.0	154.9	14.9	5.8	-7.9
MT	83	1.0	57.6	3.0	13.8	61.6	1.3	:	:	2.3	0.7	-0.3	4.4	70.9	-2.7	34.8	5.8	60.5	24.1	212.3	1.5	2.5	4.2
NL	131	-0.3	74.9	1.5	7.6	78.4	1.2	2.0	-1.8	0.9	1.8	8.3	5.2	65.5	-4.5	38.8	5.9	63.5	23.9	:	2.4	0.4	6.2
AT	129	0.8	72.1	1.1	8.3	75.3	0.9	2.9	-3.9	1.9	2.5	1.1	5.9	72.4	-2.5	43.7	4.1	60.9	24.1	161.9	4.1	0.6	1.5
PL	65	2.4	59.7	3.6	25.8	66.1	0.7	4.3	-7.9	4.8	4.2	-4.5	6.2	56.4	-5.0	32.5	1.6	59.3	21.5	79.0	6.0	3.4	12.3
PT	77	3.0	64.2	6.2	30.1	74.1	-0.7	:	:	:	:	-6.6	3.9	108.1	-4.4	36.1	-1.8	62.6	24.2	247.9	5.3	7.1	-4.1
RO	49	0.8	58.5	3.1	23.7	63.3	1.7	:	:	-8.5	7.2	-4.1	5.4	33.4	-5.0	27.5	3.7	64.3	19.7	:	11.4	5.1	1.3
SI	84	-2.3	64.4	3.6	15.7	70.3	-0.6	-0.3	-1.0	-0.1	1.5	0.1	5.5	46.9	-6.4	37.6	7.6	59.8	23.3	130.3	:	4.8	-11.1
SK	73	2.6	59.5	9.2	33.5	68.9	-0.4	2.7	0.0	-0.6	2.8	-2.5	6.2	43.3	-4.9	28.8	6.9	58.8	20.4	74.8	4.0	2.7	11.1
FI	116	0.1	69.0	1.7	20.1	74.9	1.8	2.6	1.9	2.8	3.8	-1.1	7.7	49.0	-0.6	43.4	5.8	61.7	23.9	179.9	0.8	0.3	8.1
SE	126	1.1	74.1	1.4	22.9	80.2	-0.8	-1.0	-4.1	0.6	1.3	6.5	5,0	38.4	0.4	44.9	2.0	64.4	24.2	234.7	:	0.0	10.7
UK	108	-0.3	69.5	2.7	21.1	75.7	1.5	:	:	:	:	-1.9	5.2	85.0	-7.8	37.6	5.2	63.0	23.8	:	2.2	0.0	4.2
EA	108	-0.4	64.3	4.6	20.8	71.5	0.9	:	:	:	:	0.3	5.1	88.1	-4.1	40.6	2.7	61.5	24.0	:	:	2.3	:
EU	100	-0.3	64.3	4.1	21.4	71.2	0.9	:	:	:	:	0.0	5.2	83.0	-4.4	39.9	2.1	61.5	23.2	:	:	2.0	:

* Variables mentioned in the text on the Euro Plus Pact in the European Council conclusions of March 2011

Sources: Commission services, Eurostat, ECB

Fig. 1 - Debito e deficit negli stati membri dell'UE sul PIL (previsione 2012)

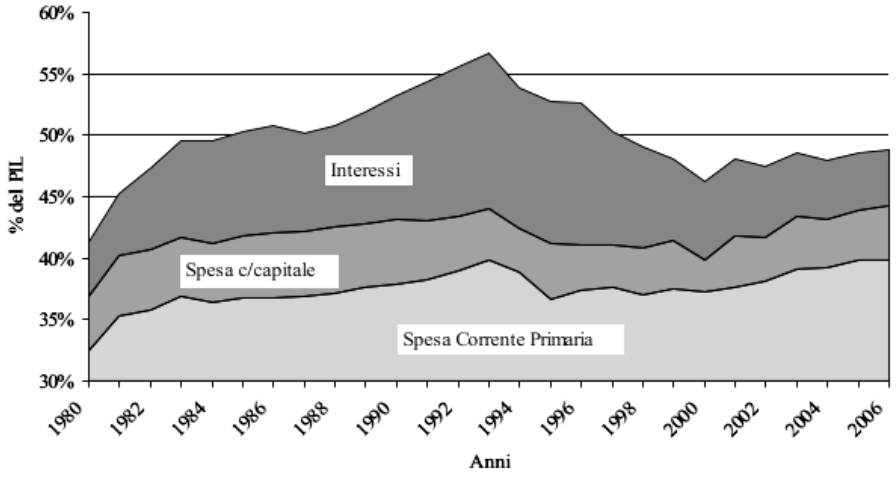


Fonte: Servizi della Commissione Europea, European Economic Forecast, autunno 2012

Per quanto riguarda il debito pubblico, esso è cresciuto ulteriormente dal 120,7 per cento del Pil (2011) a oltre il 126 per cento (2012), anche per via degli impegni che l'Italia ha assunto con i nuovi strumenti di stabilità finanziaria (il Meccanismo Europeo di Stabilità). Se valutiamo comparativamente il nostro indebitamento, allora è inevitabile giungere alla conclusione che solamente la Grecia ha ipotecato il suo futuro più di quanto l'abbia fatto l'Italia (vedi Fig. 1). Un livello di debito pubblico di queste proporzioni costituisce un'ipoteca inevitabile sulle possibilità di sviluppo del Paese. Seppure quel debito pubblico sia da considerare l'esito di una molteplicità di programmi, certamente una componente cruciale di esso, secondo tutti i dati disponibili, è rappresentata dalla spesa pensionistica, una spesa che è cresciuta impetuosamente per via di politiche poco o punto preveggenti condotte sin dagli anni Ottanta del secolo scorso (dai pre-pensionamenti ai calcoli pensionistici basati sul cosiddetto metodo contributivo), oltre che per i cambiamenti demografici della popolazione (invecchiamento di quest'ultima). Quel debito dimostra anche che la crescita della spesa pubblica non costituisce di per sé un volano per l'economia, ma può diventare un vincolo formidabile su quest'ultima. Come mostra la Fig. 2, una parte considerevole della spesa pubblica, tra il 1986 e il 2006, è stata assorbita dalla quota per pagare gli interessi sui titoli pubblici, nonostante che l'adozione dal 2001 della moneta comune aveva condotto a una stabilizzazione degli interessi. Una situazione favorevole che, nel primo decennio del Duemila, non fu utilizzata dai governi (principalmente di centro-destra ma

anche dal confuso e breve governo di centro-sinistra) per avviare una razionalizzazione della spesa pubblica.

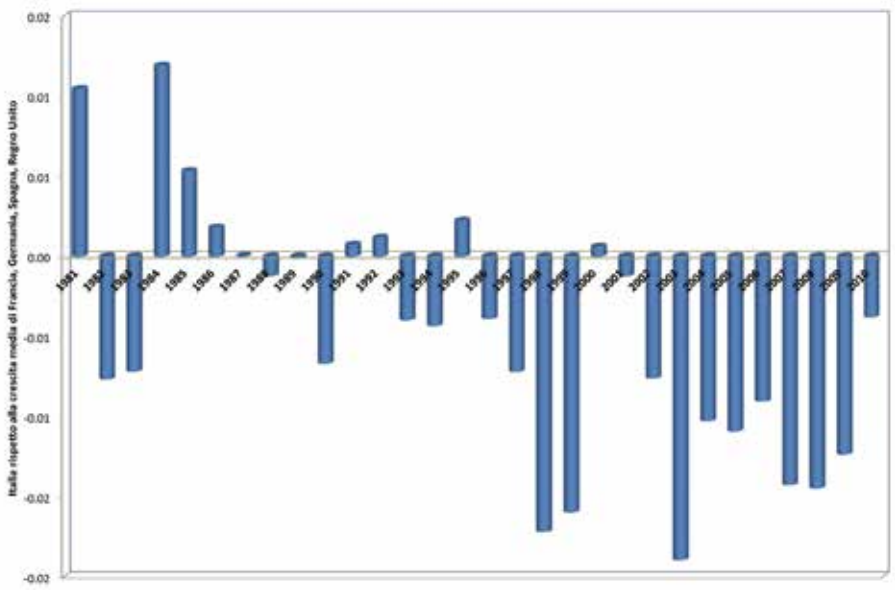
Fig. 2 - Andamento della spesa pubblica (in percentuale con il Pil): 1980-2006



Fonte: Commissione Europea, banca dati AMECO (dato 2006 al netto dell'effetto una-tantum della sentenza IVA auto e del debito ISPA)

Quella italiana, infatti, è divenuta una spesa pubblica improduttiva, cioè non è servita per rendere l'economia italiana più produttiva attraverso il sostegno all'innovazione tecnologica. È sufficiente considerare il tasso di crescita annuale del costo nominale di un'unità lavorativa per comprendere come il Paese non abbia investito in innovazione (si veda Fig. 3).

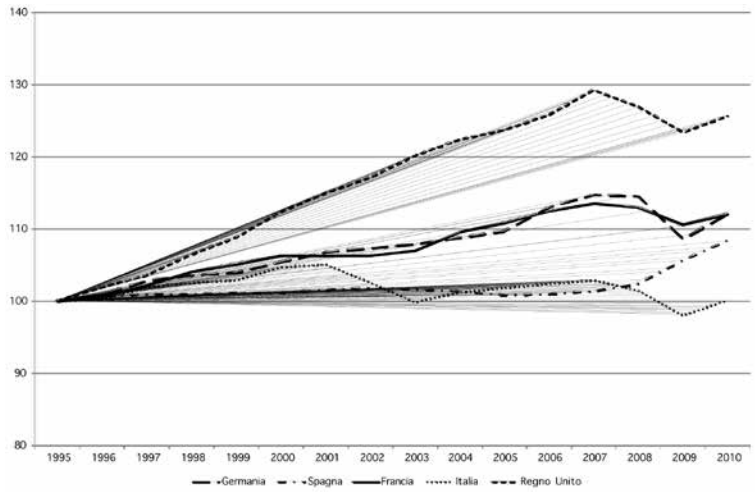
Fig. 3 - Crescita relativa del PIL pro capite: Italia 1980-2010



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Eurostat

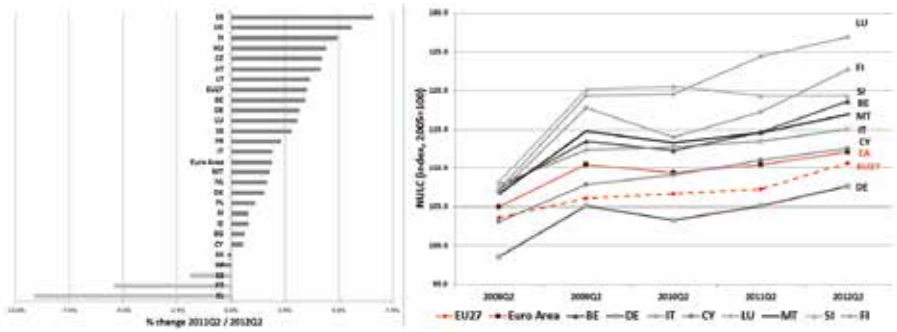
Non può stupire che la produttività del lavoro sia stata e continui ad essere tra le più basse all'interno dell'Unione Europea, come testimoniano sia le ricerche del LUISS Lab (Fig. 4.1) che le rilevazioni della Commissione Europea, entrambi su dati EUROSTAT (Fig. 4.2).

Fig. 4.1 - Produttività del lavoro: un confronto internazionale (PIL per occupato - indici 1995=100)



Fonte: Elaborazioni LUISS Lab su dati EUROSTAT

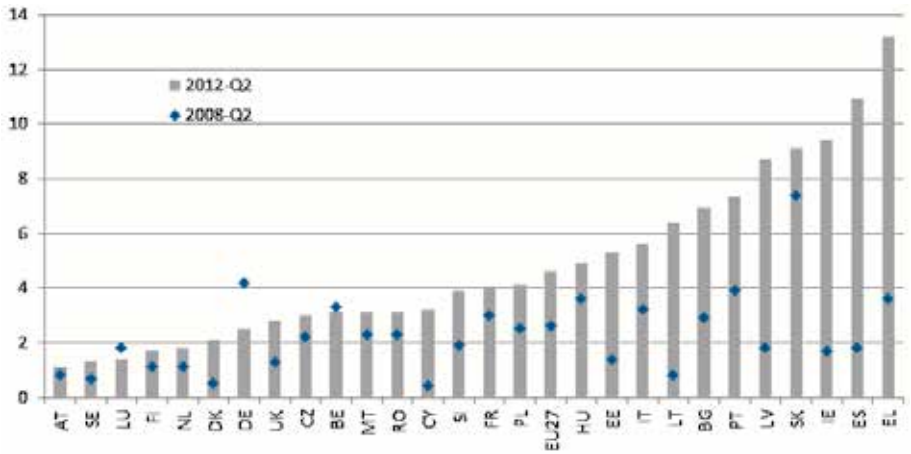
Fig. 4.2 - Tasso di crescita annuale del costo nominale di un'unità lavorativa (2011/2012) e tendenze in otto stati membri selezionati (quelli che hanno ricevuto una "Country Specific Recommendation" sul tema dei salari), 2008-2012



Nota: dati quadrimestrali aggiornati
Fonte: EUROSTAT (2011-2012)

Per di più, tale debito pubblico non costituisce neppure il costo che è stato necessario pagare per garantire un'alta occupazione nel Paese. Il tasso di disoccupazione di lungo periodo, comparando i periodi del 2008 e 2011, ha continuato a collocare l'Italia nella fascia più alta, considerando l'insieme degli stati membri dell'Unione Europea (si veda Fig. 5).

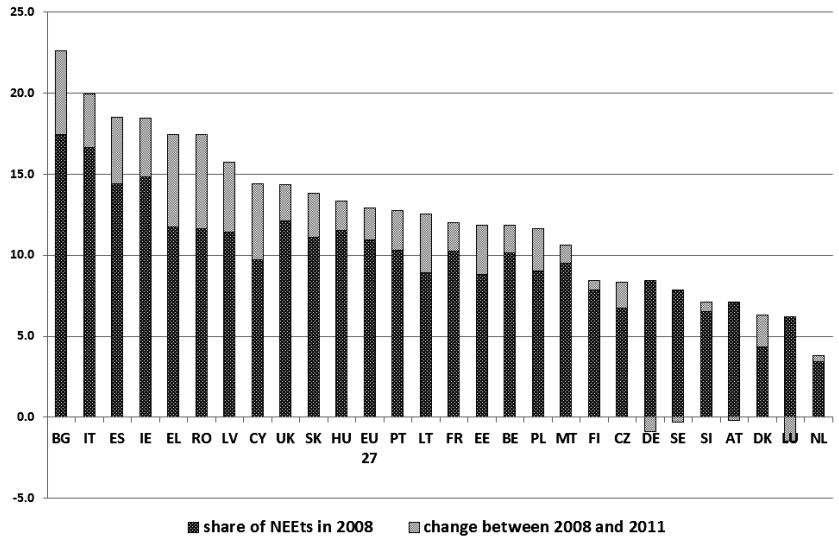
Fig. 5 - Tasso di disoccupazione di lungo periodo in % sulla popolazione attiva, 2008 e 2011



Fonte: EUROSTAT, EU-LFS)

La mancata crescita dell'Italia ha colpito in particolare i giovani. L'Italia è risultata seconda solamente dopo la Bulgaria per numero di giovani che non lavorano e non studiano (i cosiddetti NEETs) (si veda Fig. 6). Le rigidità del mercato del lavoro, la progressiva istituzionalizzazione di un mercato del lavoro duale, cioè la sua divisione tra coloro (generalmente di età medio-alta) garantiti e coloro (generalmente giovani e donne) privi di garanzie, ha creato quel fenomeno drammatico conosciuto come la "generazione perduta". Cioè l'esclusione dalla cittadinanza sociale ed economica delle nuove generazioni, un'esclusione che non potrà non avere conseguenze negative anche sulla loro cittadinanza politica.

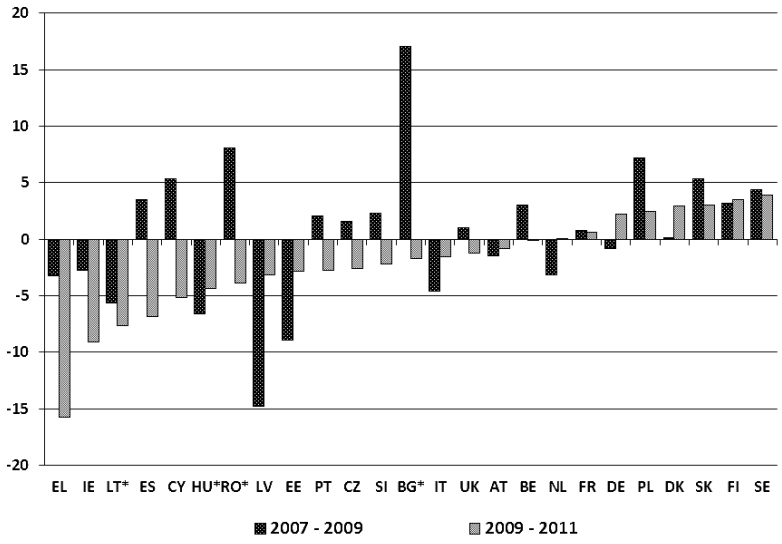
Fig. 6 - NEETs (% di giovani tra i 14-24 anni che né studiano né lavorano)



Fonte: EUROSTAT, LFS

L'esito di un Paese altamente indebitato e incapace di crescere è stato un peggioramento generalizzato delle condizioni di vita dei ceti medio-bassi. Il reddito medio disponibile alle famiglie italiane è decresciuto sensibilmente, molto di più che in altri stati membri dell'Unione Europea, favorendo processi di diseguaglianza sociale assai più accentuati che altrove (Fig. 7).

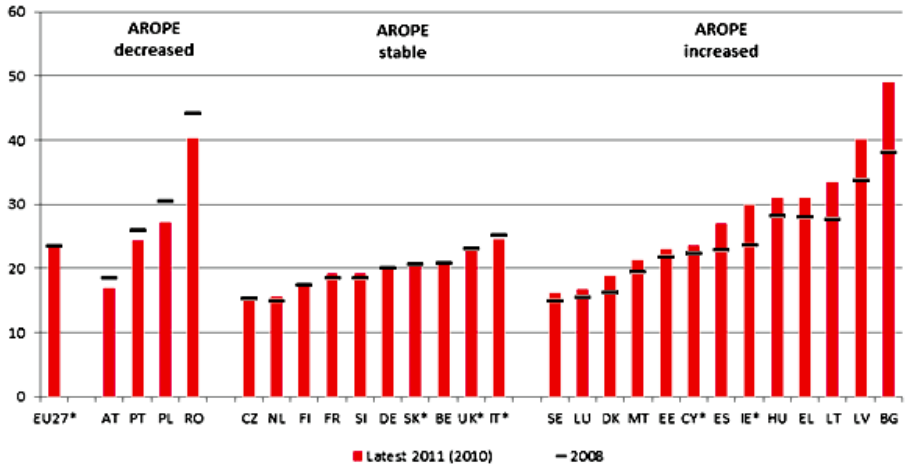
Fig. 7 - Cambiamento del reddito medio disponibile alle famiglie durante la crisi



Fonte: EUROSTAT e statistiche nazionali

L'ineguale distribuzione del reddito, accentuata da una crisi dell'euro che si sta prolungando da quasi cinque anni, ha finito per spingere un numero crescente di famiglie verso la soglia di povertà (Fig. 8). Così, nonostante un debito pubblico che è il secondo debito pubblico più alto dell'Unione Europea, e nonostante una spesa sociale che è cresciuta costantemente negli ultimi trent'anni, il Paese è sembrato non disporre delle risorse necessarie per fare fronte al fenomeno divenuto pervasivo della povertà.

Fig. 8 - Incremento del numero di persone a rischio povertà ed esclusione sociale (Arope) negli stati membri dell'Unione Europea tra il 2008 e il 2012

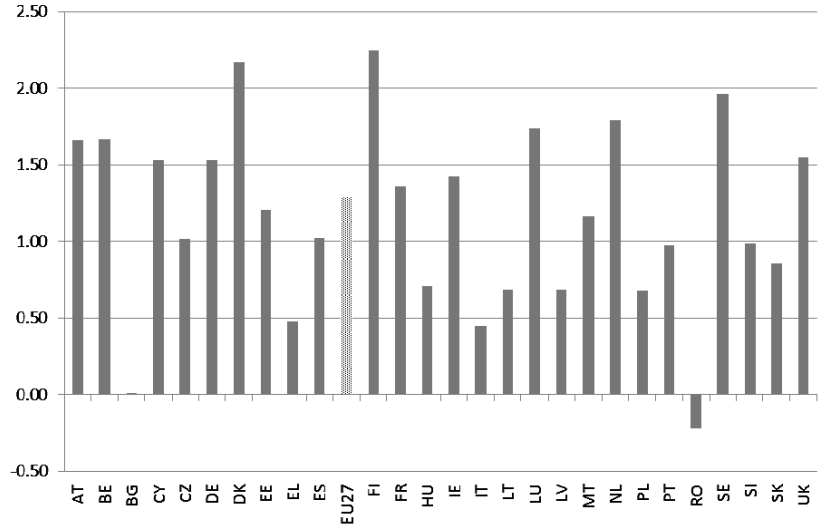


Fonte: dati EU-SILC

Insomma, la situazione ereditata dal governo Monti nel 2011 era drammatica: un debito pubblico fuori controllo, una spesa sociale e pensionistica che era venuta ad assorbire buona parte dell'impegno sociale dello Stato, un mercato del lavoro irrigidito, una politica industriale clientelare e di breve periodo. Tutto ciò sostenuto da una tassazione sugli individui e le imprese tra le più alte dell'Unione Europea, a sua volta accompagnata da un'evasione fiscale che corrisponde al 18% del PIL nazionale. Le ingentissime risorse pubbliche erano divenute (e continuano a essere) spoglie delle varie corporazioni pubbliche e private, professionali e sindacali, imprenditoriali e territoriali. A fronte di una rappresentanza politica disgregata e litigiosa, gli interessi particolari si sono direttamente auto-rappresentati nel processo di *policy-making,* rivendicando il controllo monopolistico delle decisioni relative a settori e ambiti pubblici e privati. Tale processo di disaggregazione politica si è accentuato in modo drammatico a partire dalla metà degli anni Duemila. Il governo Prodi, emerso vittorioso dalle elezioni parlamentari del 2006, è durato appena due anni. Crollò nel 2008 per divisioni interne alla coalizione di centro-sinistra. Nel momento del suo tracollo si trovò a essere costituito di ben 12 partiti o partitini. Il governo Berlusconi, emerso vittorioso dalle elezioni del 2008, è durato anch'esso meno della legislatura (poco più di tre anni). Nel momento della sua crisi (2011) i due partiti della coalizione originaria (Pdl e Lega Nord) erano letteralmente implosi al loro interno. Più in generale basti pensare che, se dopo le elezioni del 2008 si costituirono alla Camera dei deputati 6 gruppi parlamenta-

ri (incluso il Gruppo Misto), alla fine della legislatura nel 2013 alla Camera vi erano circa 19 gruppi parlamentari e quasi 1/3 dei 630 deputati aveva cambiato raggruppamento politico (alcuni più di una volta). In questa situazione i programmi pubblici, e soprattutto le risorse pubbliche, sono stati colonizzati da una miriade di interessi corporativi e particolaristici, preoccupati più di difendere le loro posizioni che di contribuire a un progetto generale per il Paese. Una situazione che, a sua volta, ha consentito ai partiti e partitini, ai clan familiari e territoriali al loro interno, a tanti imprenditori politici collocati negli interstizi della spesa pubblica, di agire come intermediari tra lo Stato e i gruppi di interesse, azione remunerativa sia sul piano materiale che su quello del consenso elettorale.
Secondo i dati raccolti dalla Banca Mondiale, la percezione degli italiani sull'indipendenza e credibilità del governo, alla fine del 2011, era tra le più basse all'interno degli stati membri dell'Unione Europea (si veda Fig. 9). Sul piano della credibilità dei governi, l'Italia ereditata dal governo Monti era il Paese con il governo tra i meno rispettati dell'Unione, con l'eccezione della sola Romania (perfino i governi greci godevano di una reputazione maggiore dei governi italiani). Se così è stato, allora è evidente che nessun governo, tanto meno un governo tecnico con un mandato di pochi mesi, avrebbe potuto rovesciare il trend ormai decennale al declino del nostro Paese.

Fig. 9 - Percezione dell'efficacia del governo, stati membri dell'Unione Europea, 2011



Nota: L'indice dell'efficacia di governo della Banca Mondiale mostra la percezione dei cittadini sulla qualità dei servizi pubblici e del grado di indipendenza del governo dalle pressioni della politica, la qualità della formulazione e dell'implementazione delle politiche e la credibilità del governo e delle sue policies. L'indice è espresso in una scala da -2.5 a 2.5.
Fonte: Banca Mondiale

Infine, oltre ai problemi economici strutturali, l'Italia lasciata in eredità al governo Monti dai precedenti governi era (e continua ad essere, in verità) fortemente e diffusamente corrotta (si veda Tab. 2). Una corruzione inaccettabile per una democrazia avanzata. Non è necessario fare riferimento alle indagini giudiziarie che avevano accompagnato le drammatiche vicende del governo Berlusconi, indagini che avevano portato non pochi osservatori a ritenere che la corruzione politico-amministrativa fosse superiore perfino a quella che aveva condotto al tracollo dell'Italia della cosiddetta Prima Repubblica tra il 1991 e il 1993. È opportuno, invece, fare riferimento ai dati elaborati da una associazione internazionale, *Transparency International*, fondata proprio con lo scopo di contribuire alla diffusione di politiche anti-corruzione. Il *Corruption perception index* di *Trasparency International*, basato sulle opinioni di osservatori privilegiati, combina le analisi di 13 organizzazioni indipendenti che valutano il livello di trasparenza su una scala che va da 10 (assenza di corruzione) a 0 (massima corruzione). Nel 2012, l'Italia si è collocata al 72° posto, il livello più basso da quando l'indice ha cominciato a essere usato dalla fine degli anni Novanta. In una comparazione internazionale, l'Italia viene considerata come più corrotta degli altri Paesi europei (esclusi Grecia e Bulgaria), ottenendo un punteggio peggiore anche rispetto a Ruanda, Namibia, Malesia, Giordania. La percentuale dei cittadini italiani che dichiaravano di avere ricevuto o offerto una tangente era, nel 2009, del 17%, contro il 9% della media europea. Dati simili sono confermati anche dal *Global corruption barometer*: nel 2010, il 13% degli intervistati in Italia aveva dichiarato di aver pagato almeno una tangente, contro il 5% della media della Unione Europea. Secondo *Transparency International*, nello stesso anno, l'Italia con il 3,9 aveva totalizzato il peggior punteggio dalla prima rilevazione del 1998. L'Italia ha continuato a essere un *outlier* tra le democrazie avanzate. La sua predisposizione alla corruzione l'ha resa simile ai Paesi in via di sviluppo, con uno stato di diritto incerto, piuttosto che ai Paesi democratici avanzati. Tale predisposizione non può essere spiegata solamente sulla base di considerazioni antropologiche o culturali. In Italia, la corruzione è alimentata da un contesto a essa favorevole, consistente in una presenza pubblica diffusa nella società, in una politica corporativa e particolaristica, in un'amministrazione generalmente inefficiente e paternalistica, e nell'assenza di seri e cogenti meccanismi punitivi.

Tab. 2 - La corruzione in Italia

Realtà	**Delitti** di corruzione e concussione consumati: dai 311 casi del 2009 ai 223 casi del 2010 = - 88 casi **Persone denunciate** per delitti di corruzione e concussione: dalle 1821 del 2009 alle 1226 del 2010 = - 595 persone denunciate **Soggetti condannati** per i delitti di corruzione e concussione: dai 341 del 2007 ai 295 del 2008 = - 46 condannati **Persone coinvolte** e **reati denunciati** per corruzione e concussione: in crescita dal 1992, raggiunto il picco dei 2.000 delitti e delle oltre 3.000 persone denunciate nel 1995 → ridotto di circa un terzo per i reati e della metà per le persone nel 2006 **Condanne** per reati di corruzione: da un massimo di oltre 1.700 nel 1996 ad appena 239 del 2006 (quasi un settimo di 10 anni prima)
Percezione	*Corruption Perception Index* di *Transparency International* misura la **corruzione percepita**: **72esimo posto per l'Italia nel 2012** (a pari merito con la Serbia), con un progressivo aggravamento della corruzione percepita negli ultimi anni dal *Global corruption baromer.* In Italia, per il biennio 2010/2011, il primato spetta alla **corruzione politica**, seguita da quella del **settore privato** e della **pubblica amministrazione**. L'*Excess Perceived Corruption Index* misura quanto un Paese si discosta dai valori di corruzione attesi: l'Italia è al **penultimo posto** nella classifica formata dai Paesi, "battuta" solo dalla Grecia. *Rating of control of corruption* della Banca mondiale colloca l'Italia agli **ultimi posti in Europa**. Trend negativo negli ultimi anni: l'indice RCC va da 0 a 100, dove 100 indica l'assenza di corruzione; l'Italia è passata dal valore 82, rilevato nel 2000, a un indice pari a 59 per il 2009.
Costi	La Corte dei Conti ha stimati in diversi miliardi di euro **i costi economici diretti della corruzione**: rialzo straordinario che colpisce per il 40% i costi delle grandi opere. **Costi** di meno agevole quantificazione sono quelli **indiretti**, connessi a: ritardi nella definizione delle pratiche amministrative; cattivo funzionamento degli apparati pubblici e dei meccanismi previsti a presidio degli interessi collettivi; inadeguatezza delle opere pubbliche, dei servizi pubblici e delle forniture pubbliche realizzate; cattiva allocazione delle già scarse risorse pubbliche; perdita di competitività e freno alla crescita del Paese. Non misurabili in termini economici **i costi di tipo sistemico**, riguardanti i valori fondamentali per la tenuta dell'assetto democratico: eguaglianza; trasparenza dei meccanismi decisionali; fiducia nelle Istituzioni; funzionamento delle Istituzioni e legittimazione democratica delle stesse; fiducia dei consociati nella legalità e di imparzialità dell'azione degli apparati pubblici, il cui abbassamento è a sua volta causa della diffusione delle pratiche corruttive, determinando una contrazione della capacità sociale di percepire il disvalore stesso del fenomeno. Nel *lungo periodo* si stabilisce una **relazione inversamente proporzionale tra diffusione della corruzione e crescita economica**; infatti la corruzione **frena il progresso tecnologico** delle imprese, incentivate a investire nel mercato della tangente anziché in quello dell'innovazione e della ricerca. Un valore minore nell'indice di percezione della corruzione avrebbe garantito all'Italia un **tasso di crescita economica** di oltre il triplo a breve termine e di circa il doppio a lungo termine (1970-2000); ogni punto di discesa nella classifica di percezione della corruzione, come redatta da *Transparency International,* provoca la **perdita del 16% degli investimenti esteri.**

Fonti: Corte dei Conti, Transparency International, www.governo.it

Il governo Monti e il "gioco a più livelli"

Appena entrato in carica, il governo Monti si è subito mosso secondo la logica del "gioco a due livelli". Per poter affrontare i problemi più urgenti del contesto ereditato dai precedenti governi, il governo Monti ha cercato di riportare l'Italia nel processo decisionale dell'Unione Europea. L'Italia avrebbe potuto evitare di scivolare nella bancarotta finanziaria solamente attraverso la collaborazione con gli altri Stati membri dell'Unione (e con la Germania e la Francia in particolare). Il primo ministro Monti e i suoi ministri sapevano perfettamente (cosa che non si può dire di molti dei politici degli anni Duemila) cosa significhi *integrazione monetaria.* La condivisione di una moneta comune ha alzato drammaticamente il grado di interdipendenza tra gli Stati che l'adottano. All'interno di una comune area monetaria, le scelte di uno Stato producono esternalità inevitabili sugli altri Stati. L'impossibilità sistemica a neutralizzare sul piano interno le esternalità di una scelta di *policy* (di natura finanziaria, fiscale o budgetaria) ha reso ogni Stato membro dell'area dell'euro esposto alle vicende degli altri Stati membri della stessa area monetaria. Con la decisione di adottare una moneta comune, sono stati cancellati i confini monetari entro cui i vari Paesi si proteggevano nel passato, né sono risultate più possibili le tradizionali strategie (come la svalutazione della moneta nazionale) per recuperare competitività, da parte di uno Stato debole, nei confronti degli Stati forti. Strategie di cui l'Italia era divenuta una specialista. Per di più, avendo l'Unione Europea deciso (sin dal Trattato di Maastricht del 1992) di centralizzare la politica monetaria (presso la Banca Centrale Europea collocata a Francoforte) e di lasciare agli Stati membri il controllo delle *policies* collegate alla moneta comune (come, appunto, la politica finanziaria, fiscale e di bilancio), la gestione di queste ultime è stata affidata agli organismi intergovernativi dell'Unione Europea (come il Consiglio Europeo, e al suo interno l'Euro Summit, e il Consiglio dei ministri economici e finanziari o ECOFIN, e al suo interno l'Euro Gruppo). In questi organismi, conta non solamente il peso economico, ma anche quello politico, di ogni singolo Stato membro. Il governo Monti si è dimostrato consapevole che le prospettive dell'Italia dipendevano largamente dalla sua capacità di influenzare le decisioni intergovernative all'interno di quegli organismi. Quella capacità non poteva ovviamente essere giustificata dalla vitalità economica del Paese (come i dati sopra riportati mettono in chiaro), bensì doveva basarsi sulla reputazione politica del nuovo governo, ovvero sulla sua determinazione a realizzare le politiche di riforma che giustificavano la sua esistenza. Così, se la forza economica non poteva essere recuperata in pochi mesi, il governo Monti ha lavorato con determinazione per recuperare subito la reputazione politica del Paese.

È stata forse la prima volta che un governo italiano ha accettato la sfida dell'europeizzazione. L'Italia è diventata un attore cruciale del processo di *policy-making* dell'Unione Europea. Sulla base di buoni argomenti tecnico-politici (da parte del Primo ministro) e di notevoli capacità negoziali e coalizionali (da parte dei Ministri degli Affari Europei e dell'Economia, oltre che del rappresentante permanente dell'Italia a Bruxelles), l'Italia è riuscita progressivamente a fare cambiare l'ordine dell'agenda comunitaria. La strate-

gia unilaterale tedesca (basata su un'interpretazione della crisi dell'euro come effetto del disordine dei conti pubblici dei Paesi del sud Europa) è stata progressivamente mitigata e quindi ridimensionata da una strategia multilaterale europea (basata su un'interpretazione sistemica della crisi dell'euro, la cui causa andava ricondotta non solo al comportamento dei Paesi debitori ma anche alle politiche restrittive seguite dai Paesi creditori). L'obiettivo della crescita è progressivamente entrato nel dibattito europeo, anche se non in sostituzione dell'obiettivo del rigore fiscale. Così, il primo ministro Monti è stato tra gli attori principali che hanno portato al "*Growth and Jobs Pact*" approvato dal Consiglio Europeo del 28-29 giugno 2012, un patto che rappresenta una svolta nell'elaborazione di *policy* del massimo organo decisione dell'Unione Europea (e che è consistito in un impegno di spesa per favorire l'occupazione attivando opere di interesse europeo). E contemporaneamente l'Italia non è venuta meno all'impegno nei confronti del cosiddetto "Fiscal Compact", con la Legge 23/07/2012, n. 114, approvata prima dal Senato e poi dalla Camera. Con legge costituzionale 20 aprile 2012, n. 1 (pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 23 aprile 2012) è stato introdotto quindi nella Costituzione, nel rispetto dei vincoli derivanti dall'ordinamento dell'Unione Europea, il principio dell'equilibrio delle entrate e delle spese, il cosiddetto "pareggio di bilancio" richiesto (appunto) dal Fiscal Compact. Peraltro, la modifica costituzionale, avendo raggiunto il quorum dei due terzi dei componenti nella seconda votazione sia alla Camera che al Senato, ha potuto non essere sottoposta a referendum popolare. L'impegno del governo Monti sul livello europeo e internazionale è confermato anche dai ben 76 accordi e ratifiche internazionali da esso siglati.

Nello stesso tempo, il governo Monti ha dovuto giocare la sua partita anche a livello nazionale, convincendo la maggioranza trans-partitica che lo sosteneva ad approvare una serie di provvedimenti (decreti di legge, disegni di legge) sotto la pressione dei mercati finanziari e degli organismi europei (si veda Tab. 3). Non pochi di questi provvedimenti hanno riguardato non solamente lo stato centrale ma anche i suoi livelli subnazionali, come le Regioni, le Province e i Comuni. I principali provvedimenti adottati dal governo Monti tra il novembre del 2011 e il dicembre del 2012 sono stati dieci: i sei pacchetti di decretazione d'urgenza o legislativa (noti come: Salva Italia, Cresci Italia, Semplifica Italia, Semplificazione Fiscale, Sviluppo e *Spending Review*), la sottoscrizione del "Fiscal Compact" da parte del Presidente del Consiglio, la riforma del mercato del lavoro e delle pensioni (con la modifica del sistema previdenziale in chiave contributiva), la legge di stabilità e la legge anticorruzione.

Tab. 3 - I Provvedimenti del Governo Monti

1	DECRETO SALVA ITALIA	Decreto legge 201 emanato il **6 dicembre 2011**	Convertito con la legge 214 dal **28 dicembre 2011**
2	DECRETO CRESCI ITALIA	Decreto legge 1 emanato il **24 gennaio 2012**	Convertito con la legge 27 dal **25 marzo 2012**
3	FISCAL COMPACT	Patto di bilancio europeo sottoscritto dal Presidente del Consiglio il **2 marzo 2012**	Approvato dalla Camera con 368 voti a favore e 65 contrari il **19 luglio 2012**
4	DECRETO SEMPLIFICA ITALIA	Decreto legge 5 emanato il **9 febbraio 202**	Convertito con la legge 35 dal **7 aprile 2012**
5	DECRETO SEMPLIFICAZIONE FISCALE	Decreto legge 16 emanato il **24 febbraio 2012**	Convertito con la legge 44 dal **29 aprile 2012**
6	DECRETO SVILUPPO	Decreto legge 83 emanato il **22 giugno 2012**	Convertito con la legge 134 dal **12 agosto 2012**
7	RIFORMA MERCATO DEL LAVORO	Legge 92 entrata in vigore dal **18 luglio 2012**	
8	DECRETI SPENDING REVIEW	Decreto legge 52 emanato il **7 maggio 2012** + Decreto legge 95 emanato il **6 luglio 2012** + Decreto legge 174 emanato il **10 ottobre 2012**	Convertito con la legge 94 dal **7 luglio 2012** + convertito con la legge 135 dal **15 agosto 2012** + convertito, con modifiche, con la legge 213 dal **7 dicembre 2012**
9	DISEGNO DI LEGGE STABILITÀ	Disegno di legge approvato il **9 ottobre 2012**	Legge 228 varata in Parlamento il **24 dicembre 2012**
10	DISEGNO DI LEGGE CORRUZIONE	Legge 190 entrata in vigore dal **13 novembre 2012**	

Aggiornato al 24 dicembre 2013; Fonte: informazioni derivate da www.governo.it

L'analisi dettagliata di tali provvedimenti mostra che il governo Monti è dovuto ricorrere in modo consistente alla decretazione d'urgenza per farli approvare dal Parlamento, anche se la tendenza a ricorrere alla decretazione d'urgenza è stata spiccata anche nei precedenti governi. Comunque, considerando anche il numero degli atti amministrativi (193, di cui non si dispone però di una loro specificazione), l'impegno legislativo del governo Monti è stato di inusuale rilievo, consistendo di un totale di ben 427 provvedimenti (si veda Tab. 4). Proprio perché richiesto di affrontare un'emergenza finanziaria drammatica, è indubbio che il governo Monti si sia dimostrato un governo altamente attivo e sistematico.

Tab. 4 - Natura e numero dei provvedimenti

1	DECRETI LEGGE	40
2	DECRETI LEGISLATIVI	88
3	DISEGNI DI LEGGE	30
4	ATTUAZIONE DI ACCORDI COMUNITARI E RATIFICA DI TRATTATI INTERNAZIONALI	76
5	ATTI AMMINISTRATIVI	193
6	TOTALE PROVVEDIMENTI	427

Aggiornato al 21 dicembre 2012. Fonte: informazioni derivate da www.governo.it

Molti dei provvedimenti adottati sono stati rivolti a rassicurare i mercati internazionali e i nostri partner europei. L'approvazione del decreto Salva Italia il 6 dicembre 2011 oppure l'approvazione in via definitiva della riforma del lavoro il 18 luglio 2012 sono stati varati proprio prima di importanti riunioni degli organismi intergovernativi dell'Unione Europea, così da sostenere l'azione del Primo ministro all'interno del Consiglio Europeo o del Ministro del Tesoro all'interno dell'ECOFIN. Anche grazie alla tenuta della maggioranza trans-partitica nell'approvare quei provvedimenti, il governo italiano ha potuto così acquisire la necessaria credibilità per poter spingere a cambiamenti di *policy* all'interno dell'area dell'euro. Molti dei provvedimenti sottoposti al Parlamento dal Governo, infatti, sono stati finalizzati a riprendere il controllo sul bilancio dello Stato, ovvero ad avviare il risanamento finanziario di quest'ultimo. Pur rivendicando la necessità di una politica europea più espansiva, il Primo ministro ha continuato a sostenere, di fronte al Parlamento e all'opinione pubblica, la necessità del rigore finanziario come condizione della crescita economica del Paese. Il decreto Salva Italia, promulgato poche settimane dopo l'inaugurazione parlamentare del Governo per evitare la bancarotta dello Stato, ha imposto sicuramente grandi sacrifici ai cittadini italiani, aumentando sensibilmente il prelievo fiscale sui ceti sociali detentori facilmente controllabili sul piano fiscale. Tuttavia, la politica dell'emergenza non ha impedito al Governo di predisporre un'azione più rigorosa nei confronti dell'evasione fiscale, anche attraverso azioni spettacolari da parte degli organi di polizia finanziaria (che ha portato dai 10 miliardi di euro recuperati nel 2010 ai 12 miliardi di euro recuperati nel 2012). Nello stesso tempo, il governo Monti ha cercato di porre argine legislativo (prima che giudiziario) alla corruzione amministrativa, sottoponendo un disegno di legge al Parlamento divenuto quindi la legge n. 190 nel novembre 2012 col titolo "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" (si veda Tab. 5).

Tab. 5 - La legge n. 190

1	L'istituzione di una nuova Autorità nazionale anticorruzione con compiti di controllo e indagine sulla pubblica amministrazione pubblicata con relazioni annuali al Parlamento
2	L'istituzione di nuovi responsabili per la lotta contro la corruzione in tutti gli enti pubblici; è stabilita anche una rotazione delle cariche nei settori più a rischio
3	Maggiore trasparenza delle amministrazioni pubbliche per quanto riguarda gli appalti e gli incarichi a società di controllo pubblico
4	Inasprimento delle pene per i reati relativi alla corruzione e definizione di nuovi reati, come il "traffico di influenze" punito con la reclusione da 1 a 3 anni
5	Incentivi e garanzie per i dipendenti pubblici che denuncino episodi di corruzione

Fonte: elaborazione autonoma

Non sono mancati sforzi di collegare gli obiettivi di breve periodo (salvare l'Italia dalla bancarotta) agli obiettivi di medio periodo. Una serie di provvedimenti sono stati quindi presi per avviare la costruzione delle condizioni che potranno favorire la ripresa economica. La riforma delle pensioni e del mercato del lavoro, la legge anticorruzione, la predisposizione di nuove misure per neutralizzare l'evasione fiscale, e infine il Piano di riforma nazionale confluito nella legge di Stabilità, questi e altri provvedimenti hanno cercato di gettare le basi per rilanciare la crescita, cercando di rendere l'Italia appetibile agli investitori stranieri, il mercato del lavoro più aperto e di riportare la spesa sociale sotto controllo finanziario. Molte delle decisioni prese dal governo Monti tra novembre 2011 e dicembre 2012, e approvate con non poca fatica dall'una o dall'altra componente della sua maggioranza trans-partitica, erano parte di un'agenda europea. Un'agenda, naturalmente, stabilita dagli Stati membri più forti dell'Unione e dell'area euro (in particolare la Germania). Ma è bene tenere presente che l'Italia aveva visto ridotti drasticamente i propri margini di negoziazione di quell'agenda dopo il comportamento del governo Berlusconi tra l'agosto e il settembre del 2011. Infatti, il 5 agosto del 2011 la Banca Centrale Europea aveva inviato una lettera ufficiale (e segreta) al Governo Berlusconi chiedendo precisi impegni sul piano delle riforme strutturali (vedi Box 1) come condizione per ottenere il sostegno della stessa Banca ai nostri titoli di stato. Tuttavia, una volta ricevuto il sostegno finanziario della Banca Centrale Europea, il governo Berlusconi si era subito smarcato dall'impegno preso affermando che le riforme potevano essere rinviate alla successiva legislatura in quanto il Paese non era poi in condizioni così critiche. Tale comportamento condusse a un attacco speculativo dei mercati nei confronti dell'Italia, con la relativa crescita incontrollato dello *spread* tra i titoli pubblici italiani e quelli standard tedeschi. Di qui, la crisi e quindi le dimissioni di quel governo. È bene aggiungere che l'agenda della Banca Centrale Europea aveva un carattere preminentemente strategico, piuttosto che operativo. Essa definiva gli obiettivi di politica economica, non le strategie di *policy* per raggiungerli. Infatti, l'esperienza europea ci ha mostrato che gli stessi obiettivi possono essere raggiunti con strategie

diverse di riforma. Ma, naturalmente, per fare ciò, occorre disporre di una maggioranza politica coesa e responsabile.

In conclusione, il successo europeo e internazionale del governo Monti costituisce una testimonianza della capacità da esso dimostrata di saper agire nel contesto di una politica multi-livello, cioè una politica sempre più vincolata sia dalla interdipendenza economica tra le varie aree regionali che dall'interdipendenza monetaria all'interno dell'Unione Europea. Con il governo Monti l'Italia è ritornare a essere un attore rispettato e attendibile sia nel sistema della *global governance* che in quello più integrato dell'Unione Economica e Monetaria (UEM). L'attenzione nei confronti del rigore finanziario ha accresciuto la credibilità del Paese nei confronti dei nostri principali partner europei, anche perché quell'attenzione ha segnalato ai mercati che l'Italia era consapevole di avere uno dei più alti debiti pubblici al mondo (e il secondo nell'Unione Europea). Si tratterà di vedere se il governo che lo succederà riuscirà a rafforzare tale recuperata credibilità dell'Italia nel contesto europeo.

Un Parlamento leale ma paralizzato

Nel periodo qui esaminato, è indubbio che il processo legislativo sia stato fortemente condizionato dal governo Monti. Dopo tutto, la maggioranza trans-partitica di sostegno all'azione del governo, che si è creata nel novembre 2011 e che è durata fino al dicembre 2012, è stata una maggioranza strutturalmente spuria, priva di qualsivoglia convergenza sui basilari obiettivi programmatici. Una maggioranza trans-partitica e non già una Grande Coalizione, come avviene in diversi Paesi europei e come è avvenuto recentemente anche in Germania (tra il 2005 e il 2009). I governi di grande coalizione, infatti, richiedono convergenze esplicite (programmatiche e personali) tra forze politiche e leader partitici generalmente alternativi e rivali. I governi di grande coalizione nascono alla luce del sole, sulla base di scelte ufficiali, con motivazioni razionali. Questo non è stato il caso dell'Italia nel novembre del 2011. Il governo Monti si è formato per necessità, è stato imposto dagli eventi finanziari e politici, è stato garantito dalla Presidenza della Repubblica, ha ricevuto il consenso dei principali governi europei, ma non è risultato da un accordo ufficiale tra le principali forze politiche.
Il governo Monti è nato *de facto* sulla base di un principio di *separazione dei poteri* tra esecutivo e legislativo. Una teoria dell'emergenza si è affermata nel parlamentarismo italiano. Il governo Monti avrebbe dovuto governare con il sostegno, *ma non con il condizionamento,* del Parlamento, mentre quest'ultimo si sarebbe dovuto impegnare a ricercare una convergenza tra le principali forze politiche per stabilire le nuove regole del gioco elettorale e istituzionale. Seppure non ufficializzata, tale teoria era divenuta particolarmente popolare tra i leader politici e gli opinionisti italiani: il governo Monti si incarica della gestione della crisi, lasciando al Parlamento il tempo per riformare la legge elettorale, per ridurre il numero dei parlamentari, per razionalizzare il bicameralismo simmetrico, per tagliare i costi della politica. Insomma, se il primo doveva pensare al *crisis management,* il secondo avrebbe dovuto gettare le basi di una *crisis prevention.*
Seppure costituita di partiti e leader fino a pochi giorni prima in feroce contrapposizione tra di loro, non si può dire che la maggioranza parlamentare trans-partitica non abbia sostenuto le proposte fondamentali del governo Monti. Come mostra la Tab. 6, il Parlamento ha generalmente accettato le proposte governative, a meno che esse non toccassero interessi partitici e personali sensibili. Infatti, dopo la "luna di miele" dei primi giorni, il Parlamento ha fatto sentire la sua voce sulle proposte del governo Monti, tant'è che i decreti legge sono stati frequentemente emendati in sede di conversione (nonostante il governo Monti abbia più volte minacciato, e talora richiesto, il voto di fiducia su di essi). Fatto si è, comunque, che il Parlamento ha convertito, talora con modifiche accettate dal Governo, molti dei decreti governativi. Con alcune importanti eccezioni, come nel caso della legge di riforma del mercato del lavoro, dell'approvazione del "Fiscal Compact" e della legge delega per il taglio del finanziamento pubblico ai partiti.

Tab. 6 - L'attività parlamentare durante il governo Monti

1	Legge 22 dicembre 2011 n. 214 SALVA ITALIA	**Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201	Pubblicazione: G.U. n. 300 del **27 dicembre 2011** **Rettifica:** G.U. n. 10 del **13 gennaio 2012**
2	Legge 17 febbraio 2012 n. 10 SALVA ITALIA PARTE II http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto-%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20legge:2011;212,	**Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 22 dicembre 2011, n. 212	Pubblicazione: G.U. n. 42 del **20 febbraio** 2012
3	Legge 24 Marzo 2012 n. 27 SALVA ITALIA http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto-%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20%20legge:2012;1,	**Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 24 gennaio 2012, n. 1	Pubblicazione: G.U. n. 71 del **24 marzo 2012**
4	Legge 04 aprile 2012 n. 35 SEMPLIFICA ITALIA http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2012;35	**Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 9 febbraio 2012, n. 5	Pubblicazione: G.U. n. 82 del **6 aprile 2012**
5	Legge Costituzionale n. 1 del 20 aprile 2012 FISCAL COMPACT	Il disegno di legge di iscrizione del pareggio di bilancio nella Carta costituzionale è stato definitivamente **approvato** il 18 aprile 2012, con 360 sì, 65 no, 65 astenuti, 103 assenti e 27 in missione	**29 novembre 2011:** approvato C.4205 in testo unificato Pubblicazione: G.U. n. 95 del **23 aprile 2012**
6	Legge 26 aprile 2012 n. 44 SEMPLIFICAZIONE FISCALE	**Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 2 marzo 2012 n. 16	Pubblicazione: G.U. n. 99 del **28 aprile 2012**
7	Legge 28 giugno 2012 n. 92 RIFORMA MERCATO DEL LAVORO	**Disposizioni** in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita	Pubblicazione: G.U. n. 153 del **3 luglio 2012**
8	Legge 06 luglio 2012 n. 94 SPENDING REVIEW N. 1	**Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 7 maggio 2012, n. 52	Pubblicazione: G.U. n. 156 del **6 luglio 2012**

segue

segue "Tab. 6 - L'attività parlamentare durante il governo Monti" a pagina 52

9	Legge 06 luglio 2012 n. 96 TAGLIO FINANZIAMENTO AI PARTITI	**Delega al Governo** per l'adozione di un testo di legge unico sul finanziamento dei partiti	Pubblicazione: G.U. n. 158 del **09 luglio 2012**
10	Legge 7 agosto 2012 n. 134 DECRETO SVILUPPO	**Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 22 giugno 2012, n. 83	Pubblicazione: G.U. n. 187 dell'**11 agosto 2012** **Errata corrige:** G.U. n. 195 del 22 agosto 2012
11	Legge 7 agosto 2012 n. 135 SPENDING REVIEW N. 2	**Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95	Pubblicazione: G.U. n. 189 del 14 agosto 2012
12	Legge 6 novembre 2012 n. 190 LEGGE ANTICORRUZIONE	**Disposizioni** per la prevenzione e la repressione di corruzione e illegalità nella P.A.	Pubblicazione: G.U. n. 265 del 13 novembre 2012
ALTRO	Legge 17 febbraio 2012 n. 9 SOVRAFFOLLAMENTO DELLE CARCERI **Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 22 dicembre 2011, n. 211 G.U. n. 42 del 20 febbraio 2012	Legge 24 febbraio 2012 n. 13 DECRETO MISSIONI **Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 29 dicembre 2011, n. 215 G.U. n. 48 del 27 febbraio 2012	Legge 24 marzo 2012 n. 28 DISPOSIZIONI URGENTI MATERIA AMBIENTALE **Conversione in legge**, con modificazioni, del decreto-legge 25 gennaio 2012, n. 2 G.U. n. 71 del 24 marzo 2012

Fonte: elaborazione autonoma su informazioni derivate da www.parlamento.it

Anche nei casi in cui il Parlamento ha imposto al Governo di accettare emendamenti alla sua proposta originaria, si può dire comunque che il secondo ha fissato con pignoleria i vincoli finanziari entro cui gli emendamenti o le negoziazioni del secondo avrebbero dovuto muoversi. Il governo Monti ha goduto dell'appoggio dei due partiti maggiori del Popolo delle libertà e del Partito democratico, nonché di quello delle varie forze centriste (come UDC, FLI, API e altri raggruppamenti). In Parlamento, l'opposizione al governo Monti è stata condotta dalla Lega Nord e dall'Italia dei Valori, anche se quest'ultimo raggruppamento aveva votato la fiducia al governo nel novembre 2011. È interessante segnalare che il governo Monti è ricorso frequentemente al doppio relatore su singoli controversi provvedimenti (un esponente del Pd e uno del Pdl), così da favorire l'accordo tra i gruppi parlamentari maggiori all'interno delle commissioni parlamentari. L'azione di sostegno della maggioranza trans-partitica nei confronti del governo Monti ha avuto però caratteristiche diverse nelle diverse fasi di *crisis management.*

Durante la prima fase, cioè durante la conversione in legge del decreto Salva Italia, si è registrata un'inaspettata coesione tra i partiti. Sotto la spinta di uno *spread* (cioè del differenziale tra rendimento dei titoli pubblici tedeschi e di quelli italiani) in ascesa tumultuosa, il decreto in questione è stato approvato con eccezionale rapidità. La coesione della maggioranza trans-partitica si è registrata anche in occasione della seconda prova cruciale per rassicurare i mercati: l'approvazione del Fiscal Compact e quindi la trasformazione del principio del pareggio di bilancio in emendamento alla Costituzione. Il testo relativo alle "Disposizioni per l'attuazione del principio del pareggio di bilancio ai sensi dell'articolo 81, sesto comma, della Costituzione" (Atto del Senato n. 3609) è stato quindi definitivamente approvato il 20 dicembre 2012. La terza fase, quella relativa all'approvazione delle proposte di riforma elaborate dal Ministro del Lavoro, e delle Politiche Sociali relative al sistema pensionistico e al mercato del lavoro, si è rivelata molto più complicata e controversa. Anche per la mobilitazione delle organizzazioni sindacali e imprenditoriali, le due riforme, *che più di altre hanno connotato il Governo Monti,* sono divenute oggetto di disputa sociale e parlamentare. Seppure emendate e criticate, le due riforme sono state quindi approvate dal Parlamento. La quarta fase ha visto i partiti (tutti i partiti) in grande difficoltà. Sotto la pressione di un'opinione pubblica scandalizzata per i casi di abuso dei finanziamenti pubblici ai partiti e di diffusione della corruzione in atti amministrativi, il governo Monti ha sottoposto al Parlamento l'approvazione di una proposta di legge finalizzata a dimezzare i finanziamenti pubblici ai partiti e di un progetto di legge finalizzato a neutralizzare la corruzione. Seppure con difficoltà, e seppure addolcite, le proposte governative sono quindi divenute legge. La quinta fase, infine, si è rivelata la più incerta. È la fase che esplode nel dicembre del 2012 quando il governo Monti sottopose al Parlamento (al Senato in primo luogo) la sua proposta di legge di stabilità finanziaria. Il Pdl, di fronte alle sue difficoltà interne, decise di prendere le distanze dal governo Monti, astenendosi sulla legge di stabilità presentata al Senato e dichiarando ufficialmente chiusa, con l'approvazione di quella legge, l'esperienza del governo tecnico guidato dal primo ministro Monti. A ciò è seguita l'inevitabile decisione del governo Monti di rassegnare le dimissioni appena approvata la legge di stabilità finanziaria. In questo modo, importanti impegni legislativi sono stati bloccati. Basti pensare al disegno di legge sulle semplificazioni, al decreto legge relativo alle infrazioni della legge comunitaria, al decreto legge sulla riduzione delle Province.

Se era previsto che il Parlamento agisse di rimbalzo sulle iniziative di politica finanziaria, fiscale e di bilancio del governo Monti, non era invece previsto (dalla teoria dell'emergenza) che il Parlamento non riuscisse a elaborare e approvare basilari proposte di riforma elettorale e istituzionale. Eppure così è avvenuto. Nonostante le pressioni del Presidente della Repubblica e dell'opinione pubblica informata, il Parlamento non è riuscito ad approvare, nell'arco di più di un anno, la riforma del sistema elettorale, con il risultato che le elezioni del 24-25 febbraio 2013 si sono tenute con la legge elettorale (il cosiddetto "Porcellum") che prevede l'elezione dei parlamentari all'interno di liste chiuse, composte su volontà dei leader dei partiti o delle fazioni al loro interno. Allo stesso tempo, il nuovo Parlamento continuerà a essere costituito di due camere con

eguali poteri legislativi e con una composizione complessiva di 945 membri (630 nella Camera dei deputati e 315 nel Senato). Vale la pena di ricordare che il rapporto tra numero dei rappresentanti e popolazione è tra i più bassi in Europa (si veda Tab. 7).

Tab. 7 - Parlamenti: rapporto rappresentanti/popolazione

	Rappresentanti	Popolazione	Popolazione/ Rappresentanti/
Italia	945	60.626.000	64154
Germania	620	81.752.000	131858
Francia	577	65.075.000	112782
Polonia	460	38.200.000	83043
Spagna	350	47.190.000	134832
UK	650	62.435.000	96053

Fonte: elaborazione autonoma

Nello stesso tempo, l'Italia, tra le democrazie avanzate, continuerà ad avere il più farraginoso, lento e inefficiente procedimento legislativo, con un bicameralismo indifferenziato che obbliga ogni progetto di legge a essere approvata da entrambe le camere, a prescindere dalla sua natura legislativa. L'Italia continua ad essere l'unica grande democrazia le cui camere parlamentari non sono state differenziate sul piano funzionale (si veda Tab. 8), con l'effetto di rallentamento del processo decisionale. I governi continueranno a essere vincolati al doppio rapporto fiduciario, sia con la Camera che con il Senato. Un bicameralismo indifferenziato che costituisce una formidabile occasione, per i tanti gruppi impegnati alla difesa dello *statu quo,* per bloccare ogni iniziativa riformatrice, per posticipare decisioni indesiderate, per imporre negoziazioni su temi laterali ma di interesse per la lobby o la *constituency* elettorale rappresentata dall'uno o dall'altro parlamentare. Un Parlamento costituito da un numero ingiustificatamente alto di parlamentari, organizzato secondo procedure ingiustificatamente consensuali e strutturato su una pluralità ingiustificatamente eccessiva di arene decisionali è necessariamente uno strumento in mano a chi non vuole cambiare, o a chi vuole usare una posizione istituzionale per contrattare risorse pubbliche con sostegno elettorale e organizzativo.

Tab. 8 - Camera Alta: una comparazione

Italia: Senato	315 membri eletti + 6 senatori a vita	Bicameralismo perfetto
Germania: Bundesrat	69 membri, delegati dei governi dei *Lander*	Potere di veto sulle leggi che incidono sugli interessi e le competenze dei *Lander*
Francia: Sénat	348 senatori eletti indirettamente da un collegio elettorale	Potere di ritardare l'entrata in vigore delle leggi (limitato in materia finanziaria)
Regno Unito: House of Lords	786 membri, ereditari (*hereditary peers*) o nominati (*life peers*)	Potere di ritardare l'entrata in vigore delle leggi (limitato in materia finanziaria)
Spagna: Senado	266 membri (208 direttamente eletti, 58 nominati)	Limitata iniziativa legislativa, precisi limiti temporali per proporre emendamenti
Polonia: Senat	100 senatori eletti a suffragio universale	Limitata iniziativa legislativa, precisi limiti temporali per proporre emendamenti

Fonte: Elaborazione autonoma

Tale bicameralismo è ingiustificabile anche per la sua scarsa efficienza. Dietro la retorica sulla centralità del Parlamento, si nasconde una realtà molto diversa. Il Parlamento, anche a causa della sua ridondanza, conta sempre di meno sul piano che gli dovrebbe essere proprio, quello di fare le leggi. Infatti, se si considera la XVI legislatura per il periodo (2008-2011) precedente alla formazione del governo Monti, si vede (Tab. 9) che buona parte delle leggi approvate sono state di iniziativa dell'esecutivo. Sembra quasi che i disegni di legge di iniziativa parlamentare abbiano avuto un significato più "propagandistico" che legislativo, quasi servissero ai parlamentari per segnalare ai propri elettori il loro impegno a favore di particolari interessi, a prescindere dalla loro possibilità di essere infine approvati. Insomma, la loro efficacia è stata drammaticamente bassa.

Tab. 9 - Parlamento italiano: inefficacia (2008-2011)

	Iniziativa Parlamentare	**Iniziativa Governativa**
DDL Presentati (XVI Legislatura)	7492	370
DDL Promulgati (XVI Legislatura)	58	230
	Legge ordinaria	**Decreto legge**
(XVI Legislatura)	190* (106 di ratifica trattati)	79

Fonte: dati derivati da www.parlamento.it

Un'amministrazione difensiva e inefficiente

È importante rilevare, tuttavia, che molti dei provvedimenti legislativi proposti dal governo Monti e approvati dal Parlamento hanno continuato a rimanere sulla carta. Nonostante il loro carattere di strumenti per gestire la crisi in corso, non pochi di quei provvedimenti sono rimasti sospesi negli uffici ministeriali o nelle agenzie legislative. Certamente la loro attuazione richiedeva una definizione complessa di norme e regolamenti attuativi di tipo amministrativo. Tuttavia, secondo i dati di una commissione di esperti de *Il Sole 24 Ore,* solamente il 25 per cento di essi è stato attuato al 21 dicembre 2012 (si veda Tab. 10 che si basa su dati pubblicati da quel quotidiano l'11 gennaio 2013). Una percentuale così bassa di attuazione non può essere spiegata solamente con la novità o la complessità dei provvedimenti presi. Quella percentuale fa pensare alle difficoltà e alle resistenze delle dirigenze amministrative nell'implementare nuovi strumenti di politica pubblica. Anzi, molti dei provvedimenti introdotti dal Governo Monti non sono facilmente inquadrabili nella struttura formalistica dell'amministrazione pubblica, poco o punto sensibile o preparata a capire i problemi delle politiche pubbliche ovvero degli esiti del processo legislativo. È difficile pensare a un rilancio del Paese senza una riqualificazione delle sue strutture e del suo personale amministrativo, in particolare ai livelli più alti. Un'amministrazione in permanente difensiva non può essere uno strumento utile né per il *crisis management* né per la *crisis prevention.* Lo scioglimento anticipato delle camere ha costituito un ulteriore ostacolo allo sviluppo di pratiche amministrative per implementare adeguatamente e velocemente le leggi approvate.

Tab. 10 - Attuazione del programma del governo Monti

Attuazione	25%

La percentuale sull'attuazione è derivata dal Il Sole 24 Ore, 30 dicembre 2012

Le difficoltà dell'alta amministrazione pubblica a sostenere le politiche di pronto intervento del governo Monti hanno costituito l'epitome di una più generale pesantezza dell'apparato amministrativo centrale e regionale. Nessuna democrazia moderna può essere governata dal mercato. Ma nessuna democrazia moderna può essere governata senza un'amministrazione moderna. Non mancano, nell'amministrazione centrale dello Stato, aree, settori e personale di alta qualificazione. Nondimeno, come mostra la Tab. 11 sul conto consolidato dello Stato, il costo dell'amministrazione pubblica è cresciuto più o meno sistematicamente durante il periodo del governo Berlusconi del 2008-2011. E contemporaneamente, nello stesso periodo, sono oscillate, più o meno sistematicamente, le entrate, con il risultato di consegnare al governo Monti un saldo corrente e un indebitamento netto entrambi negativi oltre che di notevole dimensione. È stata questa situazione che ha spinto il governo Monti ha varare la *spending review,* affidandone la gestione a un commissario *ad hoc.* Enrico Bondi è stato nominato

commissario straordinario per la razionalizzazione della spesa pubblica e con il decreto legge n. 52/2012 è stato istituito il Comitato interministeriale per la revisione della spesa pubblica, presieduto dal presidente del Consiglio dei ministri Mario Monti.
La *spending review* attuata dal governo Monti è suddivisibile in due categorie: norme divenute subito operative e norme da attuare. Del primo gruppo, hanno fatto parte principalmente tre provvedimenti: (a) il provvedimento che ha imposto l'obbligo, a tutte le amministrazioni pubbliche, di realizzare i loro acquisti attraverso la CON.S.I.P. (acronimo per "Concessionaria Servizi Informativi Pubblici"), cioè un'agenzia di servizi informatici del Ministero del Tesoro e dell'Economia istituita nel 1998. Da quando è entrata in vigore la legge di conversione del secondo decreto sulla *spending review*, le pubbliche amministrazioni hanno avuto l'obbligo di effettuare acquisti presso la CON.S.I.P. così da risparmiare grazie agli sconti ottenibili con gli acquisti centralizzati. La violazione di questo provvedimento costituisce un illecito disciplinare ed è causa di responsabilità amministrativa; (b) il provvedimento che ha aumentato lo sconto sui farmaci. La *spending review* ha previsto l'obbligo per le farmacie convenzionate di alzare lo sconto a vantaggio del Sistema sanitario nazionale (si passa dall'1,82% al 2,25%); (c) il provvedimento che ha liberalizzato la vendita dei medicinali generici.

Del secondo gruppo, quello delle norme da attuare hanno fatto parte diversi provvedimenti, in particolare quei decreti legge che non hanno potuto essere convertiti anche per la fine prematura della legislatura. Tra di essi va ricordato il provvedimento relativo al riordino delle Province. In base al secondo decreto legge sulla *spending review*, che è stato convertito in legge il 6 luglio 2012 e pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 7 agosto successivo, il Consigli dei Ministri ha individuato i criteri di riordino delle Province. Sulla base di questi criteri, il 10 ottobre il Consiglio dei Ministri ha approvato il decreto in materia di finanza e funzionamento degli enti territoriali (con specifico riferimento a indennità, gruppi e seggi consiliari), mentre il 31 ottobre ha approvato il decreto che individua gli enti da tagliare prevedendo che il numero delle Province si riduca da 86 a 51. Tale decreto legge non è stato quindi trasformato in legge per via della chiusura anticipata della legislatura. Ma va ricordato anche il provvedimento relativo ai docenti da trasferire. Era previsto che, entro il 27 luglio 2012, il Ministro dell'Istruzione definisse un decreto contenente i criteri e le procedure per trasferire i docenti permanentemente non idonei alla funzione per motivi di salute a ruoli del personale amministrativo, tecnico e ausiliario. Il Ministero dell'Istruzione ha elaborato il decreto, che è stato poi trasmesso agli altri Ministeri e alla Ragioneria. E lì si è arenato. Oppure vale la pena di ricordare l'impegno a razionalizzare le cosiddette piante organiche della Pubblica Amministrazione. Tale impegno si sarebbe dovuto concretizzare in uno o più decreti della Presidenza del Consiglio dei Ministri (decreti che non si sono mai evidentemente concretizzati). Rimangono incerte le sorti di alcune decisioni prese dal Consiglio dei Ministri, come quella del 4 ottobre 2012 relativa alla riduzione, in via preliminare, degli organici delle forze armate. Così come è incerto l'esito dell'impegno

assunto per il riordino delle prefetture. Entrambe le decisioni sono rimaste bloccate nelle commissioni parlamentari.
La fine anticipata della legislatura non ha consentito di dare seguito a molti impegni governativi di rivedere la struttura della spesa pubblica.

Tab. 11 - Conto economico consolidato dell'amministrazione pubblica. Anni 2008-2011, milioni di euro

	2008	2009	2010	2011
USCITE				
Spesa per consumi finali	315.406	324.684	327.431	324.220
Prestazioni sociali in denaro	277.183	291.495	298.418	305.122
Altre spese correnti	41.486	44.460	44.532	43.285
Interessi passivi	81.312	70.863	71.112	78.021
Totale uscite correnti	**715.387**	**731.502**	**741.493**	**750.648**
Investimenti fissi lordi	35.316	38.404	32.346	32.099
Altre uscite in conto capitale	23.893	28.530	21.472	15.818
Totale uscite in conto capitale	**59.209**	**66.934**	**53.818**	**47.917**
Totale uscite complessive	**774.596**	**798.436**	**795.311**	**798.565**
ENTRATE				
Imposte	455.486	429.255	444.095	448.340
Contributi sociali	215.809	212.555	213.398	216.340
Altre entrate correnti	56.629	58.246	59.237	61.032
Totale entrate correnti	**727.924**	**700.056**	**716.730**	**725.712**
Imposte in conto capitale	488	12.256	3.497	6.963
Altre entrate in conto capitale	3.484	3.378	3.627	3.527
Totale entrate in conto capitale	**3.972**	**15.634**	**7.124**	**10.490**
Totale entrate complessive	**731.896**	**715.690**	**723.854**	**736.202**
SALDO CORRENTE	**12.537**	**-31.446**	**-24.763**	**-24.936**
INDEBITAMENTO NETTO	**-42.700**	**-82.746**	**-71.457**	**-62.363**
SALDO PRIMARIO	**38.612**	**-11.883**	**-345**	**15.658**

Fonte: ISTAT 2012, L'Italia in cifre

L'implosione del livello regionale

Per fronteggiare la crisi finanziaria, il governo Monti ha dovuto misurarsi non solamente con il livello europeo e nazionale, ma anche con quello regionale. La crisi finanziaria ha scosso non solamente il sistema politico-amministrativo nazionale, ma anche quello regionale. Non solo, l'ambito regionale del sistema politico è emerso come una delle ipoteche più pesanti sul processo di razionalizzazione e di riforma della spesa pubblica. Dopo un decennio di forte decentramento territoriale dell'autorità pubblica, esito di un'opinione diffusa nel Paese favorevole a un rafforzamento delle istituzioni regionali, la crisi finanziaria ha scoperchiato la pentola di una gestione diffusamente irresponsabile dei poteri e delle prerogative riconosciuti agli organismi rappresentativi e amministrativi delle regioni italiane. Diverse indagini giornalistiche e giudiziarie, al Sud come al Nord del Paese, hanno portato alla luce pratiche ingiustificabili da parte di molte autorità regionali circa l'utilizzo delle risorse a disposizione dei governi locali. Così, anche per recuperare un controllo sulla spesa pubblica, il governo Monti ha dovuto imprimere un'accelerazione centralistica alla sua azione, facendo oscillare il pendolo dei rapporti tra il centro e le periferie nella direzione del primo (dopo che esso aveva oscillato a favore delle seconde nell'ultimo decennio). Come mostra la Tab. 12, la spesa aggregata regionale è cresciuta impetuosamente tra il 2000 e il 2010, anche scontando il tasso di inflazione. La stessa tabella dimostra come le voci più significative della spesa abbiano riguardato non solo l'assistenza sociale e la sanità, ma anche il funzionamento dell'amministrazione. Questa situazione costituisce un esito paradossale della *devolution* italiana. Le regioni sono state responsabilizzate nella spesa ma non nell'acquisizione delle risorse. Per di più, in nome dell'autonomia, ogni regione ha impegnato per gli stessi servizi quote di budget ingiustificabilmente diverse, sulla base di criteri del tutto particolari, se non eccentrici. I controlli contabili hanno avuto un carattere principalmente giuridico, non già aziendale. Una spesa scollegata alle risorse necessarie per coprirla è divenuta una formidabile risorsa a disposizione dei politici locali per costruire consenso elettorale, oltre che le proprie future carriere politiche nazionali.

Tab. 12 - Dinamica della spesa delle regioni per funzione (valori in milioni di euro)

	2000	2010	Variazione assoluta 2000-2010	Variazione percentuale 2000-2010
Amministrazione generale	7.232	12.436	+ 5.204	+ 72,0
Istruzione e formazione	5.048	8.187	+ 3.139	+ 62,2
Assistenza sociale	2.346	5.969	+ 6.623	+ 154,4
Sanità	61.765	110.945	+ 49.180	+ 79,6
Sviluppo economico	7.745	8.890	+ 1.145	+ 14,8
Trasporti	7.758	12.024	+ 4.266	+ 55,0
Territorio	5.416	7.489	+ 2.073	+ 38,3
Edilizia abitativa	3.451	2.640	- 811	- 23,5
Oneri non attribuibili	18.638	39.839	+ 21.201	+ 113,8
TOTALE REGIONI	**119.398**	**208.418**	**+ 89.020**	**+ 74,6**
INFLAZIONE (2000-2010)				+23,9

Fonte: Ufficio Studi CGIA Mestre sui dati Issirfa-Cnr

A fronte delle resistenze dei governi e dei consigli locali ad avviare le necessarie riforme di razionalizzazione dei loro bilanci, è toccato dunque al governo Monti intervenire dal centro. Così è stato il governo Monti che ha varato il decreto legge relativo all'accorpamento delle Province (per farle passare dalle attuali 86 a 51) e alla riduzione dei trasferimenti finanziari alle regioni. Quel decreto ha incontrato l'opposizione di molte Province e della loro associazione, ma anche quella del Pdl nel Parlamento che ha deciso di bloccarlo sulla base di un pregiudizio di costituzionalità. Un prezzo da pagare per recuperare un accordo con la Lega Nord, organizzazione che è stata ferocemente contraria alla riduzione del numero delle Province (all'interno delle quali, nelle regioni del Nord, vi sono molte amministrazioni da essa controllate). La chiusura anticipata della legislatura ha quindi fatto il resto. Il carattere centralistico dell'azione di governo è risultato evidente anche dal disegno di legge finalizzato a ridurre i costi della politica, approvato a fatica dalla Camera dei deputati nel dicembre 2012, che prevede (tra l'altro) una riduzione drastica del numero dei consiglieri, del finanziamento dei gruppi consiliari, dello stipendio dei presidenti regionali. Come mostra la Tab. 13, i costi dei consigli regionali (nel 2008) sono stati significativi e probabilmente in crescita negli anni successivi. Va aggiunto anche che la Corte Costituzionale ha rafforzato implicitamente l'azione centralistica del governo Monti, interpretando numerose competenze statali (come la "tutela della concorrenza", la "tutela dell'ambiente", il "sistema tributario e contabile dello Stato") come viatici per l'intervento statale anche in materie che sarebbero invece rientrate nelle competenze regionali. Insomma, si è realizzata una riforma silenziosa del Titolo V della Costituzione.

Tab. 13 - Il costo dei consigli regionali

	SPESA ANNUALE	SPESA PRO CAPITE
Val d'Aosta	15.850.000	124,74
Sardegna	85.000.000	50,87
Basilicata	23.888.899	40,45
Calabria	77.939.731	38,80
Sicilia	175.183.463	34,77
Molise	11.125.257	34,68
Umbria	23.195.228	25,94
Abruzzo	32.515.436	24,36
P.A. Trento	11.093.346	21,34
Liguria	31.800.000	19,69
Friuli Venezia Giulia	24.203.342	19,66
Piemonte	81.993.125	18,50
Lazio	102.139.703	18,15
Campania	89.922.980	15,47
P.A. Bolzano	7.116.478	14,27
Veneto	58.845.319	12,04
Marche	17.322.079	11,04
Puglia	44.237.000	10,84
Toscana	32.168.395	8,68
Emilia Romagna	38.035.520	8,58
Lombardia	75.746.435	7,77
TOTALE REGIONI	**1.059.321.745**	**18,22**

Fonte: P. De Robertis, La casta invisibile delle Regioni, Rubbettino, Soveria Mannelli 2012
Fonte: elaborazione de il Sole24ore su dati Copaff riferiti ai bilanci 2008

Peraltro, se si rapporta il costo degli organismi rappresentativi regionali con la loro efficienza legislativa, allora si giunge a conclusioni sconcertanti. La Tab. 14 mostra come, a fronte delle 578 leggi complessivamente approvate nel 2010, appena un terzo è composto da leggi nuove, il 40% rinvia ad atti di Giunta, mentre solo il 7% esprime un atto del Consiglio. Inoltre, considerando i dati aggregati, si deve rilevare un significativo decremento della produzione legislativa: nel 2009 le leggi approvate erano state 709, nel 2008 erano state 640, nel 2007 erano state 656 e nel 2006 erano state 632. Sembra di poter dire che, al costo in crescita dell'attività rappresentativa negli organismi regionali, è corrisposta una produttività in decrescita dell'attività legislativa di quegli organismi rappresentativi. Dunque, in non poche Regioni, il processo di *devolution* è stato interpretato come un'occasione per alimentare interessi politici, piuttosto che come un'opportunità per rafforzare l'autogoverno delle popolazioni locali. Tuttavia, l'analisi disaggregata dei dati dimostra che le Regioni non possono essere messe tutte nello stesso fascio. Vi sono state (molte) Regioni viziose, ma anche (poche) Regioni virtuose (Emilia Romagna, Marche, Piemonte). La stessa considerazione deve essere fatta relativamente alle Regioni e Province a statuto speciale. La specialità è stata usata diversamente in Sicilia e in Trentino-Alto Adige. Le risorse speciali di cui hanno beneficiato questi enti territoriali sono state utilizzate per alimentare una spesa improduttiva e clientelare in Sicilia, ma per promuovere l'innovazione tecnologica e imprenditoriale in Trentino e in Alto Adige. Il governo Monti ha dovuto così affrontare una terza sfida, oltre a quella europea e nazionale, per fare quadrare il bilancio dello Stato. La sfida di creare governi regionali efficienti, partecipati e responsabili è stata persa nel primo decennio del Duemila. Si tratterà di vedere, anche in questo caso, se la maggioranza e il governo della nuova legislatura riusciranno ad affrontare quella sfida in modo più adeguato.

Tab. 14 - Atti di Consiglio regionale (2010)

Regioni e Province autonome	Totale Leggi	Numero leggi che prevedono rinvii ad atti di Consiglio	B/A %	Numero di atti di Consiglio da adottare
	A	B	C	D
Abruzzo	62	2	3,2	3
Basilicata	34	0	0,0	0
Calabria	36	3	8,3	3
Campania	20	n.d.	-	n.d.
Emilia Romagna	15	0	0,0	0
Lazio	9	1	11,1	1
Liguria	24	1	4,2	3
Lombardia	22	4	18,2	13
Marche	22	4	18,2	7
Molise	23	3	13,0	3
Piemonte	27	1	3,7	3
Puglia	20	0	0,0	0
Toscana	50	0	0,0	0
Umbria	27	2	7,4	2
Veneto	30	1	3,3	1
Totale Regioni Ordinarie	**421**	**22**	**5,2**	**39**
Friuli Venezia Giulia	23	0	0,0	0
P.A. Bolzano	16	0	0,0	0
P.A. Trento	28	0	0,0	0
Sardegna	16	6	37,5	17
Sicilia	23	8	34,8	12
Trentino Alto Adige	5	0	0,0	0
Valle d'Aosta	46	2	4,3	2
Totale regioni spec. e P.A.	**157**	**16**	**10,2**	**31**
TOTALE	**578**	**38**	**6,6**	**70**

Fonte: Rapporto 2011 sulla legislazione tra Stato, Regioni e Unione Europea

In conclusione, con la riforma del Titolo V della Costituzione nel 2001 si è rovesciata la logica dei rapporti tra il centro (l'amministrazione statale) e le periferie (le Regioni). In precedenza, i poteri delle Regioni erano esplicitamente citati in costituzione e lo stato conservava la competenza su tutte le materie restanti. Quella riforma, fatta dal governo di centro-sinistra di allora con lo scopo di togliere l'acqua al pesce della Lega Nord, ha capovolto la logica costituzionale, definendo le materie esclusive dello Stato centrale e allargando quelle di competenza o coinvolgenti le competenze anche delle Regioni. Per di più, un processo di ridefinizione dei poteri pubblici di tali dimensioni non è stato accompagnato né da norme precise per anticipare possibili contenziosi relativi alle spettanze di competenza tra il centro e le regioni (conflitti che sono cresciuti esponenzialmente nel corso dell'ultimo decennio), né da organismi in grado di valutare gli effetti di *policy* della riforma. La valutazione delle riforme o delle politiche pubbliche continua ad essere una tecnica esoterica per i politici e amministratori del nostro Paese. Nello stesso tempo, il rafforzamento dei poteri regionali non è stato accompagnato da una riqualificazione e modernizzazione delle strutture amministrative regionali. Molte amministrazioni regionali si sono rivelate più inefficienti e impreparate di quella nazionale. Nonostante i nuovi poteri, molte amministrazioni regionali hanno continuato a pensare sé stesse come *claimants* di risorse nazionali. Poiché queste ultime si erano ridotte drasticamente, il risultato è stato una crisi finanziaria permanente delle regioni. Pochissime tra di esse, generalmente collocate nel Centro-Nord, si sono dotate degli strumenti amministrativi per accedere alle risorse europee del fondo strutturale. Tuttavia, come mostra la Tab. 15, l'utilizzo di quei fondi è stato così basso da rappresentare un vero e proprio scandalo nazionale. L'esito, peraltro, è stato che l'Italia ha fornito all'Unione Europee molte più risorse di quelle che è poi riuscita a ottenere dai programmi promossi dalla stessa Unione Europea.

Tab. 15 - Fondi europei utilizzati dalle regioni (2010)
(le risorse spese nei programmi di aiuti comunitari 2007-2013*)

	FESR	FSE
Abruzzo	15,64%	9,61%
Basilicata	17,23%	18,11%
Calabria	9,05%	9,27%
Campania	6,57%	2,3%
Emilia Romagna	12,41%	32,56%
Friuli Venezia Giulia	8,80%	29,12%
Lazio Umbria	11,56%	12,09%
Liguria	10,22%	16,84%
Lombardia	19,53%	20,76%
Marche	28,48%	18,03%
Molise	9,73%	17,61%
Piemonte	21,42%	22,09%
Puglia	8,83%	9,49%
Sardegna	19,07%	20,50%
Sicilia	7,66%	3,71%
Toscana	15,75%	13,79%
Umbria	17,01%	21,85%
Val d'Aosta	28,44%	15,11%
Veneto	20,19%	22,41%

La percentuale si riferisce alla somma spesa al termine del 2010 rispetto all'ammontare dell'intero periodo di durata del programma, 2007-2013. Il computo finale andrà fatto all'inizio del 2014

Box 1 - Lettera della Banca Centrale Europea

Caro Primo Ministro,
Il Consiglio direttivo della Banca centrale europea il 4 agosto ha discusso la situazione nei mercati dei titoli di Stato italiani. Il Consiglio direttivo ritiene che sia necessaria un'azione pressante da parte delle autorità italiane per ristabilire la fiducia degli investitori.
Il vertice dei capi di Stato e di governo dell'area-euro del 21 luglio 2011 ha concluso che «tutti i Paesi dell'euro riaffermano solennemente la loro determinazione inflessibile a onorare in pieno la loro individuale firma sovrana e tutti i loro impegni per condizioni di bilancio sostenibili e per le riforme strutturali». Il Consiglio direttivo ritiene che l'Italia debba con urgenza rafforzare la reputazione della sua firma sovrana e il suo impegno alla sostenibilità di bilancio e alle riforme strutturali.
Il Governo italiano ha deciso di mirare al pareggio di bilancio nel 2014 e, a questo scopo, ha di recente introdotto un pacchetto di misure. Sono passi importanti, ma non sufficienti.
Nell'attuale situazione, riteniamo essenziali le seguenti misure: 1. Vediamo l'esigenza di misure significative per accrescere il potenziale di crescita. Alcune decisioni recenti prese dal Governo si muovono in questa direzione; altre misure sono in discussione con le parti sociali. Tuttavia, occorre fare di più ed è cruciale muovere in questa direzione con decisione.
Le sfide principali sono l'aumento della concorrenza, particolarmente nei servizi, il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e il ridisegno di sistemi regolatori e fiscali che siano più adatti a sostenere la competitività delle imprese e l'efficienza del mercato del lavoro.

a) È necessaria una complessiva, radicale e credibile strategia di riforme, inclusa la piena liberalizzazione dei servizi pubblici locali e dei servizi professionali. Questo dovrebbe applicarsi in particolare alla fornitura di servizi locali attraverso privatizzazioni su larga scala.
b) C'è anche l'esigenza di riformare ulteriormente il sistema di contrattazione salariale collettiva, permettendo accordi al livello d'impresa in modo da ritagliare i salari e le condizioni di lavoro alle esigenze specifiche delle aziende e rendendo questi accordi più rilevanti rispetto ad altri livelli di negoziazione. L'accordo del 28 giugno tra le principali sigle sindacali e le associazioni industriali si muove in questa direzione.
c) Dovrebbe essere adottata una accurata revisione delle norme che regolano l'assunzione e il licenziamento dei dipendenti, stabilendo un sistema di assicurazione dalla disoccupazione e un insieme di politiche attive per il mercato del lavoro che siano in grado di facilitare la riallocazione delle risorse verso le aziende e verso i settori più competitivi.

2. Il Governo ha l'esigenza di assumere misure immediate e decise per assicurare la sostenibilità delle finanze pubbliche.

a) Ulteriori misure di correzione del bilancio sono necessarie. Riteniamo essenziale per le autorità italiane di anticipare di almeno un anno il calendario di entrata in vigore delle misure adottate nel pacchetto del luglio 2011. L'obiettivo dovrebbe essere un deficit migliore di quanto previsto fin qui nel 2011, un fabbisogno netto dell'1% nel 2012 e un bilancio in pareggio nel 2013, principalmente attraverso tagli di spesa. È possibile intervenire ulteriormente nel sistema pensionistico, rendendo più rigorosi i criteri di idoneità per le pensioni di anzianità e riportando l'età del ritiro delle donne nel settore privato rapidamente in linea con quella stabilita per il settore pubblico, così ottenendo dei risparmi già nel 2012. Inoltre,

il Governo dovrebbe valutare una riduzione significativa dei costi del pubblico impiego, rafforzando le regole per il turnover (il ricambio, ndr) e, se necessario, riducendo gli stipendi.

b) Andrebbe introdotta una clausola di riduzione automatica del deficit che specifichi che qualunque scostamento dagli obiettivi di deficit sarà compensato automaticamente con tagli orizzontali sulle spese discrezionali.

c) Andrebbero messi sotto stretto controllo l'assunzione di indebitamento, anche commerciale, e le spese delle autorità regionali e locali, in linea con i principi della riforma in corso delle relazioni fiscali fra i vari livelli di governo. Vista la gravità dell'attuale situazione sui mercati finanziari, consideriamo cruciale che tutte le azioni elencate nelle suddette sezioni 1 e 2 siano prese il prima possibile per decreto legge, seguito da ratifica parlamentare entro la fine di settembre 2011. Sarebbe appropriata anche una riforma costituzionale che renda più stringenti le regole di bilancio.

3. Incoraggiamo inoltre il Governo a prendere immediatamente misure per garantire una revisione dell'amministrazione pubblica allo scopo di migliorare l'efficienza amministrativa e la capacità di assecondare le esigenze delle imprese. Negli organismi pubblici dovrebbe diventare sistematico l'uso di indicatori di performance (soprattutto nei sistemi sanitario, giudiziario e dell'istruzione). C'è l'esigenza di un forte impegno ad abolire o a fondere alcuni strati amministrativi intermedi (come le Province). Andrebbero rafforzate le azioni mirate a sfruttare le economie di scala nei servizi pubblici locali.
Confidiamo che il Governo assumerà le azioni appropriate.

Con la migliore considerazione,
Mario Draghi, Jean-Claude Trichet

Il *Sole 24 Ore* del 29 settembre 2011

capitolo 2

il valore del contesto territoriale per la performance industriale*

di **Stefano Manzocchi**

L'idea che il futuro possa essere diverso dal presente è così ripugnante per i nostri modi consueti di pensare e comportarci che la maggior parte di noi oppone grande resistenza ad agire sulla base di essa

John Maynard Keynes

Una prospettiva ampia su produttività e territorio

Al sesto anno di recessione produttiva e sociale, il panorama economico italiano si va rapidamente e drasticamente modificando come ci ricorda la cronaca quotidiana e come ci segnalano indagini approfondite[1]. Gli esiti di questa "Grande Trasformazione" del sistema socio-economico italiano, nel più complessivo contesto europeo e globale, sono incerti e aperti. Tuttavia, ad oggi, le stime indicano che occorrerebbe un incremento di circa il 35 percento della produzione industriale necessario per tornare al livello pre-crisi di pieno impiego degli impianti (80 percento della capacità produttiva), e che questo livello si raggiungerebbe in 13 anni se il ritmo di incremento della produzione fosse dello 0.6 percento in media per trimestre[2]. Il tasso di disoccupazione calcolato dall'Istat ha raggiunto nel mese di gennaio l'11,7 percento, il valore più elevato dal 1992. La disoccupazione giovanile è al 38,7 percento, il massimo storico. Il risultato delle elezioni del 24 e 25 febbraio, con la frammentazione del quadro politico e l'ascesa prepotente di un partito di "outsider" come il Movimento 5 Stelle, riflette lo stato di gravissima difficoltà di imprese e famiglie, nonché la sfiducia nei confronti delle *élite*

* di Stefano Manzocchi, Ordinario di economia internazionale, LUISS "Guido Carli". Direttore LUISS Lab.

1. Si vedano ad esempio Giorgio Albareto, Paolo Finaldi Russo, *Fragilità finanziaria e prospettive di crescita: il razionamento del credito alle imprese durante la crisi*, Questioni di Economia e Finanza n. 127, Banca d'Italia, luglio 2012.
2. Sergio De Nardis, *L'eredità della crisi*, La Voce, 25.01.2013.

politiche, finanziarie ed anche intellettuali. Tutte queste *élite* sono state considerate da circa un quarto dei votanti incapaci di elaborare risposte convincenti per la crisi sociale, e preoccupate quasi soltanto di mantenere il proprio ruolo, le proprie rendite di posizione, il proprio potere indipendentemente dai risultati ottenuti (senza alcuna *accountability*, in sostanza).

Tornando al processo di trasformazione economica, anche solo definire un livello di produzione industriale pre-crisi diventa arduo in tempi in cui la diminuzione degli impieghi si intreccia con un mutamento strutturale che modifica l'universo delle imprese attive, le tipologie dei beni prodotti, le tecniche impiegate, i prezzi dei fattori e delle merci[3]. Questa trasformazione si dispiega sul territorio inteso come entità geo-economica e sociale. Da sempre le imprese, specie quelle industriali, tendono a concentrarsi in alcune aree e regioni più che in altre: questo è vero ovunque, e nel nostro Paese questo accade soprattutto nel Nord. La densità industriale, com'è noto da Alfred Marshall in poi, ha effetti sulla produttività delle imprese stesse. Quest'ultima non dipende solo dalla dotazione dei fattori della produzione e dall'efficienza con cui questi sono combinati (fattori interni: lavoro, investimenti, *management*; o esterni: infrastrutture, PA) ma anche dalla dimensione media d'impresa e dalla maggiore o minore presenza di attività industriali in un determinato territorio.

Pur difficili da stimare, il capitolo dà un ordine di misura per questi effetti sulla produttività delle attività industriali. Il potenziale di recupero della produttività nelle Province più arretrate è molto rilevante in termini di efficienza interna, di elementi di contesto, di radicamento ed espansione della base produttiva. Per i *policy maker*, a livello centrale o locale, si tratta di considerare le imprese industriali come "mobili", e di coltivare quei comportamenti e quelle condizioni territoriali che ne favoriscono la tenuta, la competitività e l'attrazione: tra queste ci soffermiamo sulle infrastrutture, sul rapporto tra fiscalità e ruolo della Pubblica Amministrazione (PA), e sul capitale immateriale.

Nel caso delle infrastrutture, la priorità per il sistema delle imprese appare l'avvio di una vera riforma del processo legislativo, che disboschi la pletora di leggi esistenti e le sostituisca con testi essenziali e comprensibili anche per gli investitori esteri. Da questo può conseguire una riforma del sistema di autorizzazioni, che non costringa più le imprese a "rincorrere" i responsabili delle diverse fasi del processo, ma che consegni loro, per così dire, il progetto autorizzato e l'eventuale concessione "chiavi in mano". Da questo punto di vista, il Paese è drammaticamente arretrato rispetto ai partner europei. A giudizio degli operatori la liquidità finanziaria potenzialmente disponibile sui mercati globali per finanziare le infrastrutture italiane oggi non è scarsa, mentre ben più stringenti sono i vincoli posti allo sviluppo delle infrastrutture dalla scarsa efficienza e certezza delle regole che emanano dal comparto della PA. Per utilizzare a pieno la leva delle infrastrutture come volano per la produttività, si tratta quindi di risolvere il nodo della scarsa fruibilità e della inaffidabilità del circuito legislativo-autorizzativo e giudiziario italiano. Alla prospet-

3. *Dal "come" fare al "cosa" fare: la capacità di reinventarsi come prerequisito di successo*, Servizio Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo, aprile 2011.

tiva di buona parte del mondo imprenditoriale, si contrappone tuttavia nel Paese una diffusa resistenza a realizzare alcune infrastrutture, che si è concretizzata in questi anni in numerosi episodi di contrasto e ribellione sul territorio (il caso dei No-TAV è il più noto, ma ve ne sono molti altri). Questa resistenza è riconducibile in parte a fenomeni del tipo NIMBY ("non nel mio giardino"), in parte a una sottovalutazione dei benefici di alcune infrastrutture, in parte a una visione alternativa del sistema socio-economico che privilegia le piccole opere pubbliche e le compatibilità ambientali, e ha alimentato l'ascesa del Movimento 5 Stelle[4].

Per quanto attiene alla questione fiscale colpisce, sul piano territoriale, l'escalation del "tax rate" sulle imprese in tutte la macro-ripartizioni ma specie nel Mezzogiorno, con un aumento medio di due punti e mezzo in un anno. Nel Centro-sud, le imprese che pagano le tasse sopportano una pressione in media superiore del 4 percento rispetto al Nord, dove è concentrata la base produttiva del Paese. Questo dato dovrebbe far riflettere: vero che l'evasione è proporzionalmente maggiore nel Mezzogiorno, ma il fatto che le attività produttive siano più rarefatte dove le tasse sono più alte è preoccupante perché indica una spirale regressiva. Inoltre, in prospettiva, come si potrà sostenere il costo di una Pubblica Amministrazione poco in sintonia con le esigenze delle imprese se la base produttiva si contrarrà ulteriormente? Una via d'uscita possibile dalla stagnazione industriale sarebbe stabilire sin d'ora percorsi regionali per una riduzione delle imposte bilanciata dalla riduzione dei costi e/o da un aumento di efficienza delle PA.

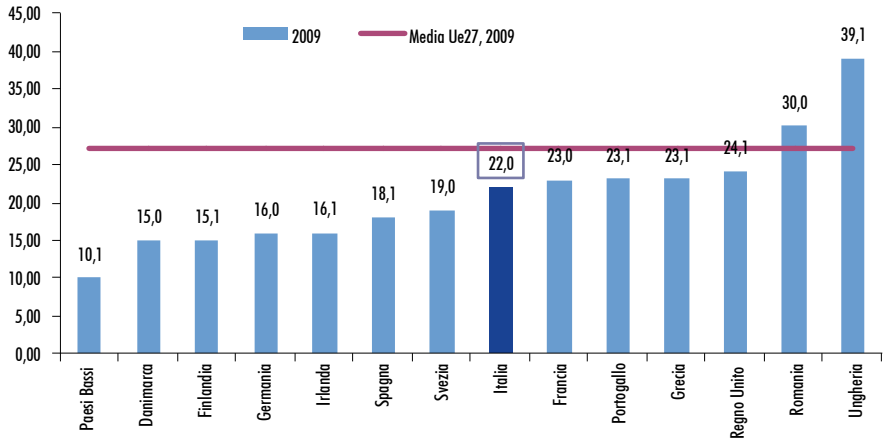
In prospettiva, creare e sviluppare imprese sul territorio dipenderà sempre più anche dal cosiddetto "capitale immateriale". È un tema sviluppato presso il LUISS Lab e nei precedenti due Rapporti Classe Dirigente, ma che qui decliniamo su base regionale. Non è solo la spesa aggregata in Ricerca e Sviluppo che divide il Paese, ma quella delle imprese: quest'ultima è decisiva per la crescita dimensionale, la diversificazione industriale, l'attrazione di nuove aziende sul territorio. Non è strano che questa si concentri laddove le imprese sono più presenti, ma è altresì necessario che questa spesa per l'innovazione si combini con il "fattore umano": alti tassi di scolarizzazione, più diplomati e laureati nelle discipline che l'industria richiede. In Italia, solo di recente si sta davvero considerando che il "Soft Capital" potrebbe avere un impatto almeno pari a quello delle infrastrutture materiali. Eppure siamo lontani dagli obiettivi da noi stessi indicati nel Piano nazionale delle riforme (PNR) presentato a Bruxelles, e soprattutto le disparità regionali sono così marcate da costituire uno dei principali ostacoli alla ricomposizione geo-economica del Paese.

4. Programma del Movimento 5 Stelle, *Stato e cittadini Energia Informazione Economia Trasporti Salute Istruzione*, http://www.beppegrillo.it/movimento/.

La correlazione tra densità industriale e redditività delle imprese

Nel confronto con i paesi della "Vecchia Europa", le disparità regionali dell'Italia risultano abbastanza marcate, mentre la dispersione del reddito regionale è più forte nell'Est del continente (figura 1). Considerando l'indice sintetico di dispersione calcolato da Eurostat sulla base dei differenziali di PIL pro-capite regionale, per il nostro Paese si rileva nel 2009 una valore dell'indice pari al 22,0% che, sebbene inferiore alla media Ue a 27 (27,1%), risulta molto distante dalla dispersione dei Paesi Bassi (10,1%), della Germania (16,0%) e della Spagna (18,1%), mentre è in linea con quello della Francia (23,0%) e del Regno Unito (24,1%) .

Fig. 1 - Indice di dispersione del PIL pro-capite regionale in alcuni paesi dell'UE2*
(in percentuale del PIL pro-capite nazionale)

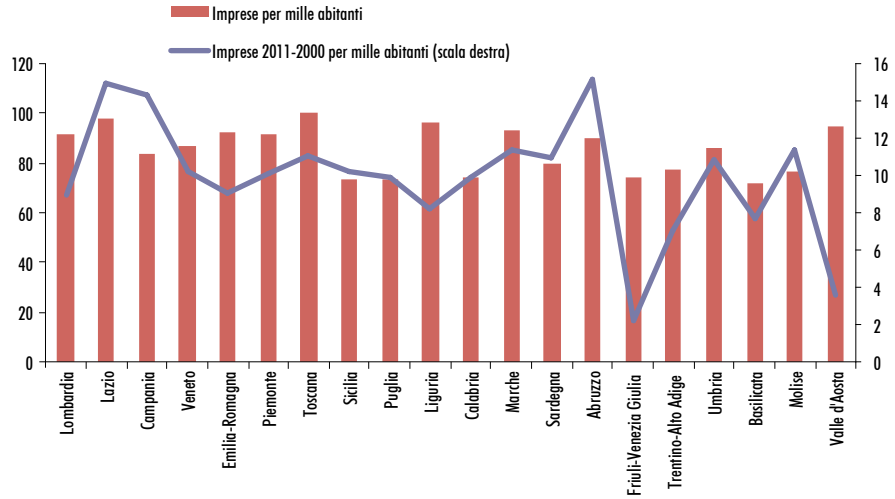


** L'indicatore di dispersione, calcolato da Eurostat sul Pil in parità di potere d'acquisto, è dato dalla somma delle differenze assolute fra il Pil pro-capite regionale e quello nazionale, pesate in base alla quota di popolazione di ciascuna regione ed è espresso in percentuale del Pil pro-capite nazionale:*
D = 100Ð (yi - Y) Ð(pi / P); dove: yi è il Pil pro-capite della Regione i; Y è il Pil pro-capite nazionale; pi è la popolazione della Regione i; P è la popolazione del Paese. L'indicatore assume valore pari a zero se il Pil pro-capite di tutte le Regioni del Paese è uguale.
Fonte: Eurostat

Nonostante la crisi abbia colpito tutte le aree del Paese, le condizioni di partenza erano dunque molto diverse a livello regionale. Nel corso del nuovo millennio già prima della recessione del 2009, il tasso di crescita medio annuo del PIL è stato inferiore nel Mezzogiorno rispetto a quello di molte regioni del Centro-Nord, e ben lontano da

quello richiesto per un sentiero di convergenza. Le differenze risultano ancora più marcate se si considera il PIL pro-capite.
La densità stessa delle imprese è molto diversa nelle principali ripartizioni territoriali d'Italia. Considerando la distribuzione regionale delle imprese per mille abitanti (figura 2), il numero di imprese pro-capite nelle regioni del Sud e Isole è generalmente inferiore a quello delle regioni del Nord.

Fig. 2 - Distribuzione del numero di imprese pro-capite*
Numero di imprese registrate per mille abitanti nel 2011 (scala di sinistra) e differenza assoluta 2000-2011 per mille abitanti (scala di destra)



** I dati non comprendono l'agricoltura, silvicoltura e pesca.*
Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Istat/Infocamere

Con riferimento all'Obiettivo 1 (Convergenza) della Programmazione Comunitaria 2007-13, mentre nelle regioni non-Obiettivo 1 erano localizzate nel 2011 quasi 3,8 milioni di imprese, nelle regioni Obiettivo 1 il numero superava di poco gli 1,5 milioni (tabella 1) e, mentre nel primo gruppo di regioni in media si riscontrano circa 92 imprese per mille abitanti, nel secondo se ne contano 77 ogni mille abitanti. Dunque, pur senza avanzare per ora considerazioni in merito alla tipologia di imprese localizzate nelle varie aree, anche solo in termini di numerosità le regioni considerate nell'Obiettivo Convergenza presentano un tessuto imprenditoriale meno esteso sia in assoluto sia in termini pro-capite.

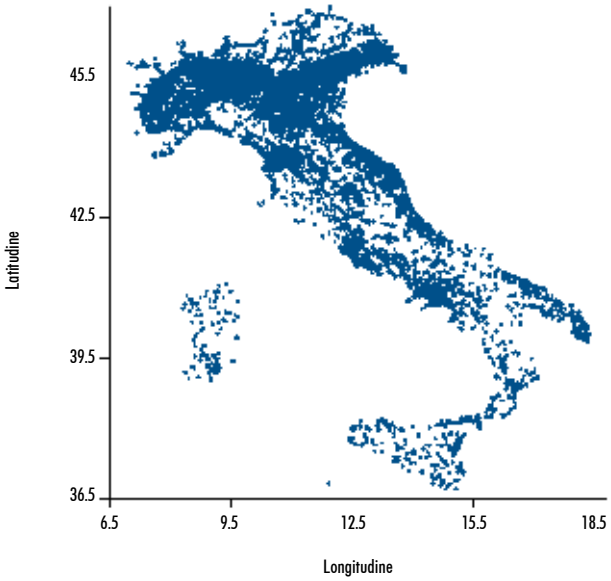
Tab. 1 - Distribuzione delle imprese per aree di sviluppo (Obiettivo 1) vs non Obiettivo 1*

Aree	2011	
	Imprese	Imprese per mille abitanti
Non Obiettivo 1	3.764.380	91,7
Obiettivo 1	1.508.070	77,1
Totale	**5.272.450**	**87,0**

** I dati non comprendono l'agricoltura, selvicoltura e pesca.*
Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Istat/Infocamere.

Se focalizziamo l'analisi soltanto sulle attività manifatturiere, emerge un quadro ancor più rafforzato della concentrazione delle imprese (figura 3). Con l'eccezione di una vasta area della Campania e delle zone costiere della Puglia, la localizzazione dell'attività manifatturiera nel Meridione è scarsa.

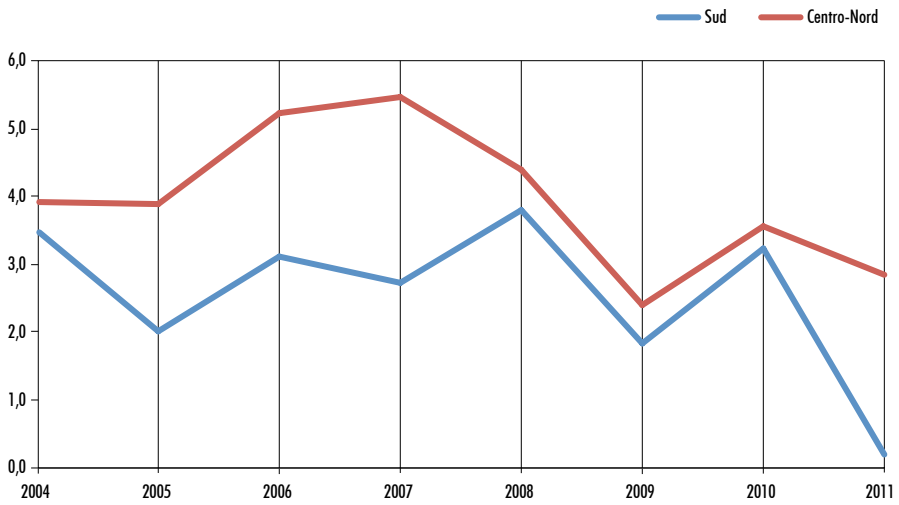
Fig. 3 - Distribuzione geografica delle imprese manifatturiere anno 2010



Fonte: Elaborazioni LUISS Lab e Fondazione Masi su dati AIDA

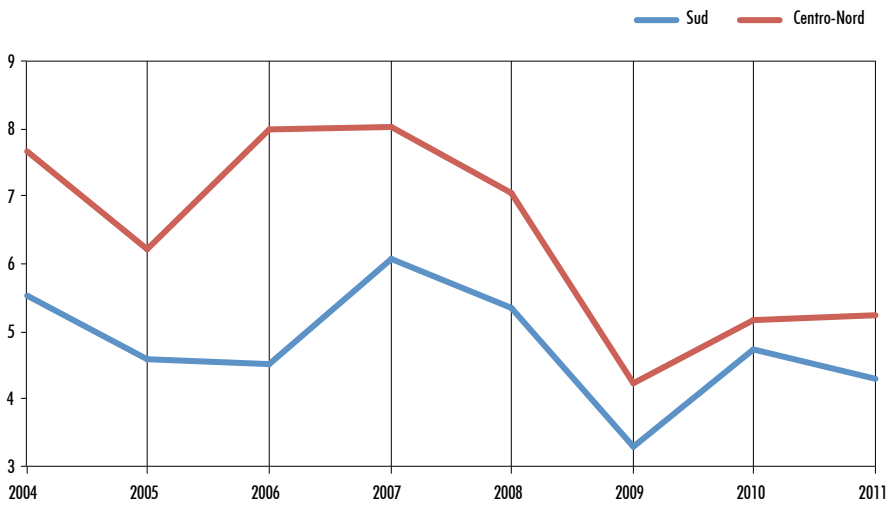
Analizzando le performance del settore manifatturiero nelle macro-ripartizioni territoriali, si osserva come la redditività delle imprese abbia subìto ovunque i contraccolpi della crisi, ma anche come la performance delle aziende meridionali sia sensibilmente peggiore rispetto a quelle del Centro-Nord.
La redditività del totale attivo (Return on Asset - ROA) ha subìto una forte contrazione nel periodo della crisi finanziaria internazionale in tutte le ripartizioni, ma la tendenza nelle regioni del Sud è marcatamente peggiore con un crollo nel 2011 (figura 4). La redditività del capitale investito (ROI) mostra un declino un po' meno pronunciato rispetto al ROA (figura 5), a conferma che una componente importante della contrazione della redditività delle imprese manifatturiere è dovuta al peggioramento delle componenti patrimoniali finanziarie. Anche la redditività del capitale di rischio (Return on Equity, ROE) è inferiore nel periodo 2004-2011 nelle regioni del Meridione (figura 6).

Fig. 4 - Dinamica della redditività del totale attivo delle imprese manifatturiere (Return On Assets)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

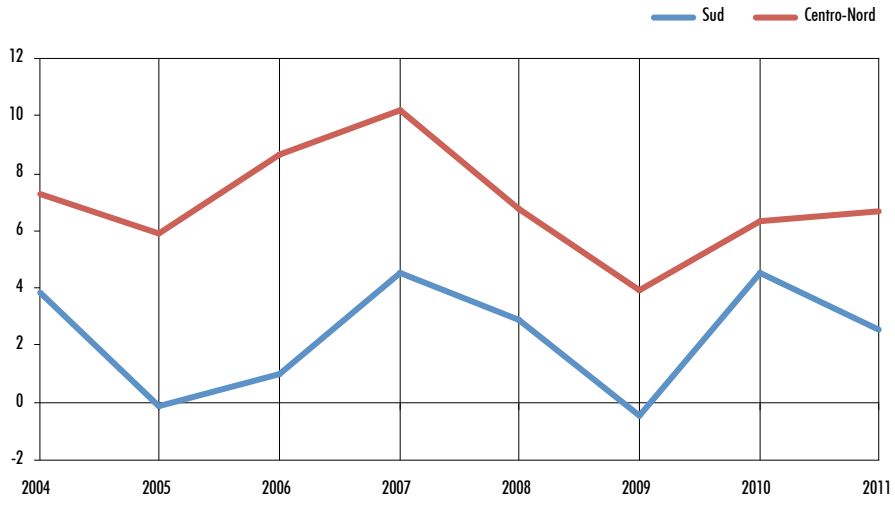
Fig. 5 - Dinamica della redditività del capitale investito delle imprese manifatturiere (Return On Investment)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

In definitiva, in tutte le regioni italiane si riscontra un andamento negativo della redditività d'impresa, soprattutto nel periodo della crisi avviatasi nel 2008, ma per le regioni del Sud i risultati sono inferiori in termini di livello degli indicatori e spesso peggiori in termini di dinamica.

Fig. 6 - Dinamica della redditività del capitale proprio delle imprese manifatturiere (Return On Equity)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

La contrazione della produttività manifatturiera

Caduta nel 2004-2005, poi recupero completato solo al Centro-Nord durante la "ripresina" conclusasi nel 2008, poi secondo, pesante crollo: l'efficienza con cui capitale e lavoro contribuiscono alla crescita dell'*output* – la cosiddetta produttività totale dei fattori – è andata progressivamente scemando come mostra la figura 7[5]. Solo nel corso del 2011 si osserva un'attenuazione del rallentamento al Sud e una sostanziale stabilità al Centro-Nord. Per il 2012 è plausibile un nuovo peggioramento in considerazione della recessione e dell'aumento della capacità inutilizzata.

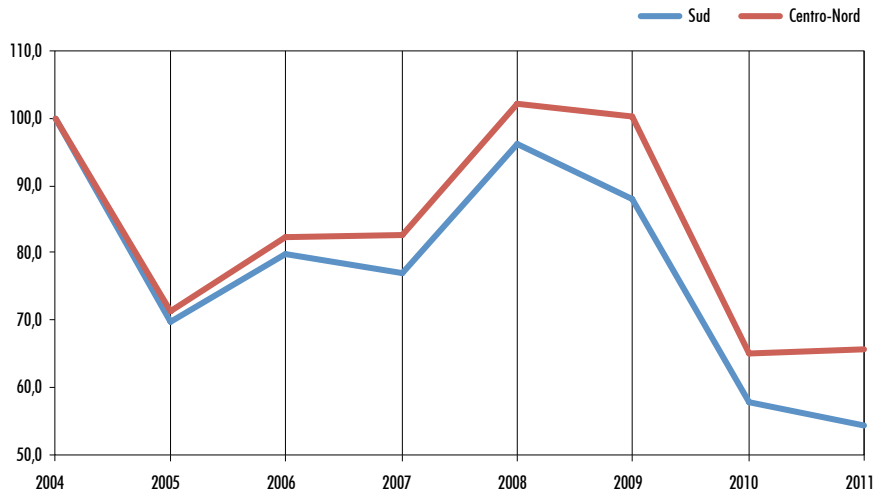
In termini di macro-territori, dunque, non c'è solo il divario di produttività fra Mezzogiorno e Centro-Nord, ma anche il fatto che gli effetti della crisi si sono ripercossi più pesantemente sulle imprese del Sud, che stentano a riemergere dalle condizioni congiunturali avverse degli ultimi anni. Alle medesime conclusioni si perviene con l'esame dei tassi di crescita della produttività nelle due macro-ripartizioni territoriali: solo nel 2008 e nel 2010 le variazioni di produttività del Sud sono migliori o meno negative di quelle del Centro-Nord (figura 8).

5. La produttività totale dei fattori è misurata attraverso un indice multivariato del livello di produttività dei due gruppi di imprese (Sud e Centro-Nord) come:

$$\ln \Phi_{it} - \overline{\ln \Phi_t} = \left(\ln Y_{it} - \overline{\ln Y_t}\right) - \left(\frac{s_{it}^l + \bar{s}_t^l}{2}\right)\left(\ln L_{it} - \overline{\ln L_t}\right) - \left(1 - \frac{s_{it}^l + \bar{s}_t^l}{2}\right)\left(\ln K_{it} - \overline{\ln K_t}\right)$$

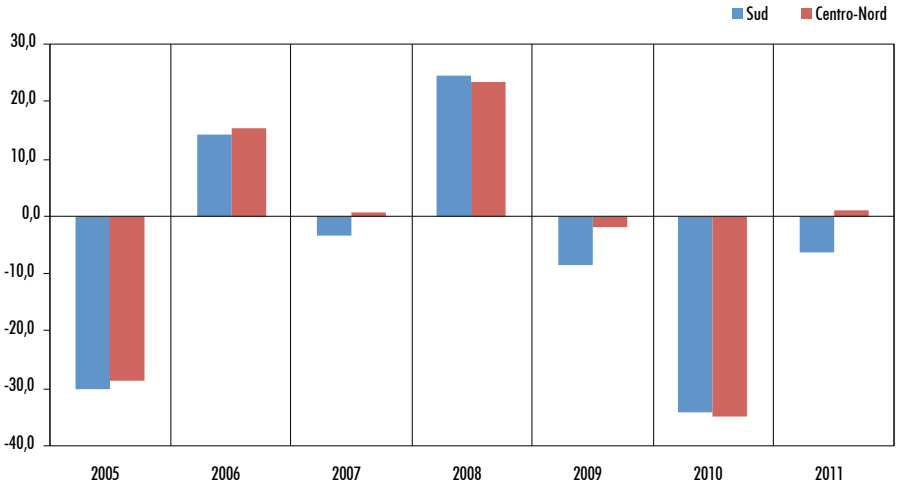
dove $s_{it}^l = \frac{l_{it}}{Y_{it}}$ rappresenta la quota del costo del lavoro dell'impresa *i* al tempo *t* sul valore aggiunto totale dell'impresa; L_{it} e K_{it} e rappresentano, rispettivamente, il numero degli addetti e le immobilizzazioni materiali nette. Tale metodologia non richiede la stima alcun parametro, in quanto la produttività della singola impresa è espressa, per ciascuna ripartizione, in rapporto alla produttività di un'ipotetica impresa, con un livello medio di produzione $\left(\overline{\ln y_t}\right)$, una tecnologia produttiva media $\left(\overline{\ln s_t^l}\right)$ e un livello di *input* medio (i livelli "ideali" fanno riferimento alla media italiana, i risultati di produttività risultano, quindi sovrastimati rispetto al caso in cui si faccia riferimento a valori ideali di performance o, ad esempio, alla media dei paesi sviluppati dell'area euro).

Fig. 7 - Produttività totale dei fattori
(indici 2004=100)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

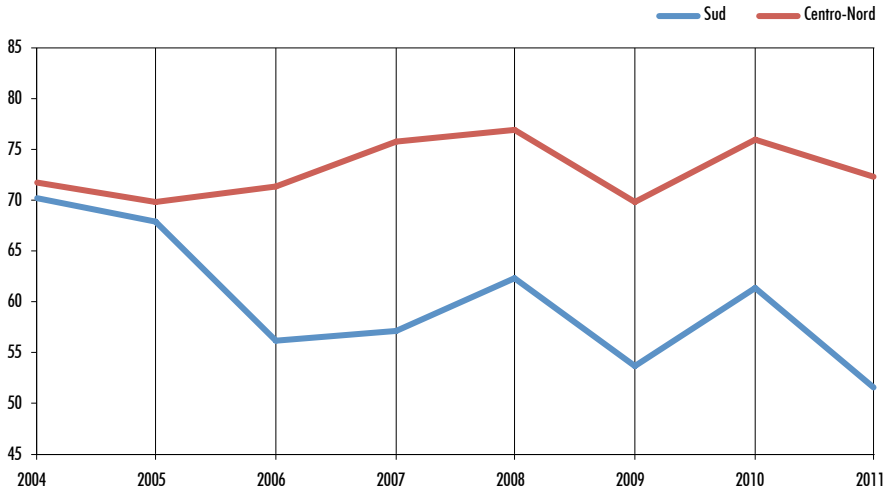
Fig. 8 - Tasso di crescita della produttività
(Variazione percentuale sull'anno precedente)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

I risultati sintetizzati dall'indice di produttività sono confermati – come ci si attenderebbe – dalla dinamica del valore aggiunto per addetto (figura 9). In questo caso si riscontra una netta divaricazione, con una caduta di circa 20mila euro nel valore aggiunto medio per addetto nell'industria del Mezzogiorno, dovuta alla crisi della grande industria talvolta poco efficiente e sussidiata che ha condotto alla chiusura o al ridimensionamento di alcuni grandi insediamenti a elevata intensità di capitale (ad esempio, Termini Imerese).

Fig. 9 - Dinamica del valore aggiunto per addetto
(VA/numero addetti in migliaia di euro)

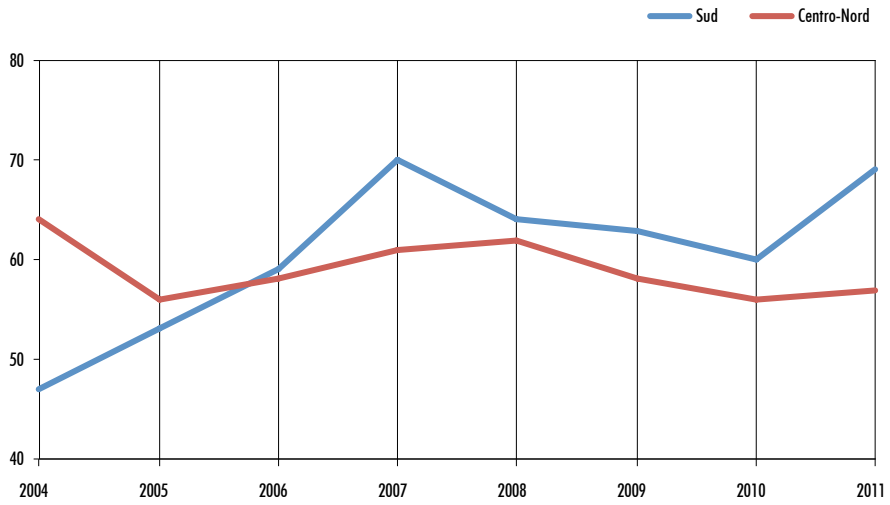


Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

Nelle grandi ripartizioni territoriali del nostro Paese, le imprese si differenziano anche per le dinamiche finanziarie interne. Il grado di indebitamento medio delle imprese del Sud risulta superiore a quello delle imprese del Centro-Nord: il rapporto fra debiti e capitale di rischio è aumentato fortemente dal 2004 al 2011 per le imprese meridionali. Il peso del debito è cresciuto di ben 22 punti percentuali al Sud mentre si è ridotto di sette punti al Centro-Nord, portando il divario fra le due aree da un differenziale negativo di 17 punti percentuali nel 2004 a uno positivo di 12 punti delle imprese del Sud rispetto a quelle del Centro-Nord nel 2011 (figura 10). La scarsa patrimonializzazione rappresenta una debolezza ulteriore delle imprese del Mezzogiorno d'Italia.

Anche l'indebitamento verso le banche ha un peso maggiore al Sud che al Nord del Paese. Il rapporto fra il debito verso banche e il fatturato delle imprese del Sud è aumentato in modo netto, passando dal 14,5% al 18,7% fra il 2004 e il 2011. Al Centro-Nord, dopo un periodo di contrazione, il grado di indebitamento ha iniziato a crescere nel periodo di avvio della crisi (figura 11).

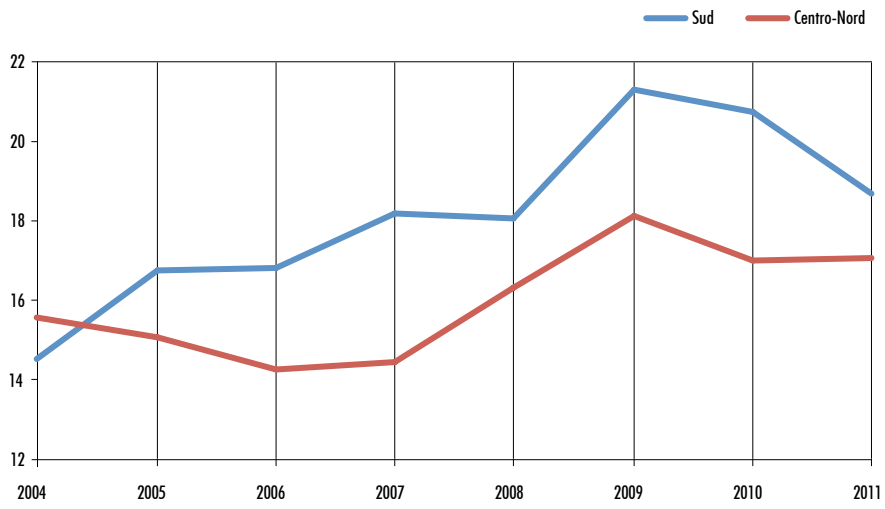
Fig. 10 - Debt/Equity ratio
(debiti su capitale di rischio, in percentuale)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

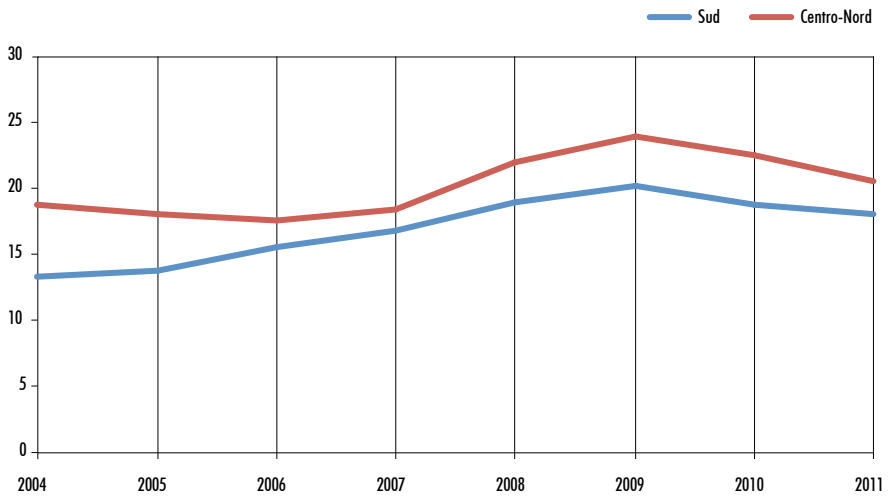
In termini di composizione della leva finanziaria, le imprese manifatturiere del Centro-Nord hanno una quota maggiore di passività a lungo termine (figura 12), e questo rappresenta un elemento addizionale di fragilità relativa per le aziende meridionali.

Fig. 11 - Grado di indebitamento
(debiti verso banche su fatturato, in percentuale)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

Fig. 12 - Grado di indebitamento a lungo termine
(debiti a lungo termine su debiti totali, in percentuale)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

L'influenza del contesto territoriale sulla produttività delle imprese

Come influiscono le caratteristiche geo-economiche sulla produttività delle imprese industriali? A un livello territoriale ancora più disaggregato, quello delle Provincie italiane, possiamo avanzare alcune risposte sulla base di ricerche effettuate dal LUISS Lab e dalla Fondazione Masi sui dati precedenti la recessione del 2009. Da allora infatti, la forte caduta della produzione nel 2009 e nel 2012 e l'aumento medio della capacità produttiva inutilizzata, hanno alterato la "normalità" dell'attività industriale in tutte le aree del Paese, con la conseguenza che le stime della produttività risultano fortemente distorte dal ciclo. Solo quando l'aggiustamento delle tipologie e dei livelli produttivi che si va svolgendo durante la crisi sarà quasi completamente compiuto, si potrà tornare a valutare l'impatto delle variabili strutturali sulla produttività provinciale.
La tabella 2 elenca le variabili utilizzate per stimare su base provinciale gli impatti strutturali sulla produttività totale dei fattori delle imprese manifatturiere, nel periodo 2006-2008. Com'è noto, la produttività totale dei fattori rappresenta l'elemento residuale una volta valutato il contributo di capitale, lavoro e *input* intermedi all'interno dell'azienda. Per ovviare, almeno parzialmente, ai cosiddetti problemi di "endogeneità" del tipo: "Non è il livello di sviluppo finanziario che determina la produttività regionale, ma viceversa", si sono utilizzate ove possibile misure delle variabili strutturali riferite a un periodo antecedente rispetto a quello della produttività. Naturalmente questo non basta a stabile un chiaro nesso di causa-effetto perché, ad esempio, il livello di sviluppo finanziario non si modifica significativamente nel corso di un anno o due, ma le stime possono comunque fornire una indicazione di massima per una analisi di tipo "controfattuale" che prefiguri scenari alternativi per l'insieme delle variabili considerate. L'utilizzo corretto delle stime, infatti, non è tanto quello di dire che un diverso indice di sviluppo finanziario conduce invariabilmente a un diverso livello di produttività, ma che nelle Provincie dove l'intera costellazione di variabili strutturali assumeva certi valori è statisticamente plausibile che la produttività manifatturiera si collocasse su certi livelli nel 2006-2008.

Tab. 2 - Le variabili relative agli effetti strutturali sulla produttività manifatturiera provinciale

Produttività Totale dei Fattori	Media 2006-2008 livello di produttività delle imprese su base provinciale	Indice multifattoriale sui dati di bilancio AIDA
Specializzazione	Media 2004-2005: specializzazione del tessuto produttivo locale, indice di concentrazione settoriale relativa	Elaborazione dati ISTAT (ASIA)
Sviluppo Finanziario	Media anni 2004-2005: rapporto fra credito al settore privato e PIL provinciale	Elaborazione dati Banca Italia
Propensione al Rischio d'impresa	Media 2004-2005: rapporto tra il numero totale di imprese attive nella Provincia e la quota di popolazione fra i 20-65 anni residente in Provincia.	Elaborazione dati Istat e Unioncamere
Quotidiani venduti	Media 2004-2005: numero di quotidiani venduti ogni mille abitanti	Elaborazione su dati ADS notizie
ITC	Media 2004-2005: quota percentuale degli addetti che almeno una volta la settimana usano il pc per svolgere il proprio lavoro	Elaborazione dati Istat (su base regionale)
Infrastrutture di trasporto	2006: indice di accessibilità multimodale (stradale, ferroviaria, aeroportuale)	ESPON
Criminalità	Media 2004-2005: quota di reati di carattere economico sul totale dei reati denunciati nella Provincia	Elaborazione dati Istat
Università e Ricerca	Media 2004-2005: numero di laureati per Provincia di residenza	Elaborazione dati MIUR

Fonte: Fondazione Masi - Osservatorio per l'internazionalizzazione

Non si è inserita nelle stime una variabile che approssimasse l'efficienza della Pubblica Amministrazione (PA) a livello provinciale, in primo luogo per le difficoltà di misurare adeguatamente tale efficienza, ma anche per evitare la correlazione con altre variabili quali il livello di sviluppo finanziario, il tasso di imprenditorialità e le misure del capitale umano (Università & Ricerca, e numero dei quotidiani venduti). Tale forte correlazione avrebbe impedito un buon esercizio di stima; nel prossimo paragrafo, tuttavia, il tema della qualità della PA a livello locale verrà ripreso anche in relazione alla questione fiscale.

Gli effetti strutturali "di contesto" sulla produttività manifatturiera sono numerosi e quantitativamente rilevanti (tabella 3). Un aumento congiunto dell'un percento nella dotazione d'infrastrutture, nel livello di sviluppo finanziario e nel tasso di imprenditorialità, nella specializzazione produttiva e nel grado di utilizzo delle ICT, è associato secondo le stime a una produttività industriale più alta dello 0.98 percento a livello provinciale[6].

6. I dettagli delle elaborazioni e delle tecniche econometriche utilizzate sono disponibili su richiesta.

Tab. 3 - Gli effetti "di contesto" sulla produttività manifatturiera a livello provinciale

Effetto di un aumento dell'1 percento della variabile considerata sulla produttività media 2006-2008	
Infrastrutture	0.2 percento
ICT	0.2 percento
Sviluppo Finanziario	0.21 percento
Criminalità	-0.08 percento
Imprenditorialità	0.14 percento
Specializzazione	0.23 percento

Fonte: LUISS Lab e Fondazione Masi

Non tutte le variabili considerate nella tabella 2 sono significative rispetto alla produttività, ma questo non deve sorprendere perché potrebbe dipendere sia dall'inadeguatezza delle statistiche disponibili sia dalla correlazione di tali misure con altre che risultano significative.
Sulla base dei parametri della tabella 3, possiamo fornire una graduatoria delle Provincie dove la produttività era più elevata prima della crisi del 2009, e di quelle dov'era più bassa, relativamente a due componenti distinte della produttività, quella dell'efficienza tecnica e quella dell'efficienza di scala (tabella 4): i risultati mostrano le 15 Province "più e meno efficienti" prima della crisi (2006-2008). Come si evince, gli scostamenti sono rilevanti e il potenziale di recupero delle imprese nelle provincie "meno efficienti" sarebbe ampio una volta che si intervenisse sui fattori di contesto: nei prossimi paragrafi ci soffermiamo quindi sulle responsabilità e le strategie delle classi dirigenti per favorire un recupero di produttività a livello territoriale.
In particolare, la prima componente nella tabella 4 si può ricondurre all'uso più o meno adeguato dei fattori interni ed esterni all'impresa rispetto alle Provincie più efficienti dove l'indice assume per comodità valore uno. La seconda componente si può attribuire in parte alla dimensione media delle imprese (economie interne di scala), in parte alla densità industriale nei diversi territori (economie esterne di agglomerazione) sempre parametrata ai valori riscontrati nelle provincie più efficienti e posti pari a uno. Alcune delle Provincie classificate nella parte alta della graduatoria sono state colpite duramente dalla recessione e da eventi eccezionali dopo il 2009 (Prato, ad esempio, o Reggio Emilia con il sisma del 2012), e la loro posizione nel *ranking* sarebbe probabilmente diversa se valutata con i dati di oggi. Per il resto, i risultati confermano un gap significativo nella produttività delle imprese localizzate nelle province del Nord e del Centro rispetto al Meridione.
L'efficienza tecnica, connessa sia ai metodi produttivi adottati dalle impresa, sia alla eterogeneità dei settori industriali presenti nelle diverse Provincie, sia alla disponibilità dei fattori di contesto elencati nella tabella 4, mostra una variabilità maggiore rispetto all'ef-

ficienza di scala. Nelle imprese manifatturiere di Matera, Sassari, o Enna, ad esempio, l'utilizzo del capitale e del lavoro avviene in media con una produttività pari a circa la metà di quella delle Provincie *benchmark*. Un aumento del 25 percento di tutti i fattori "di contesto" della tabella 3 porterebbe a dimezzare il gap della componente "tecnica" della produttività industriale in quelle provincie rispetto a Modena, Pesaro o Milano.

Tab. 4 - Le 15 province a maggior o minor produttività industriale prima della crisi (2006-2008)

Provincia	Efficienza tecnica	Efficienza di Scala
Prato	1.000	1.000
Viterbo	1.000	1.000
Milano	1.000	1.000
Pesaro e Urbino	1.000	0.937
Reggio Emilia	1.000	1.000
Modena	1.000	0.984
Piacenza	0.995	0.975
Alessandria	0.995	0.971
Ascoli Piceno	0.977	0.929
Bolzano	0.976	0.986
Bologna	0.972	0.972
Lucca	0.970	0.983
Ravenna	0.970	0.989
Cuneo	0.966	0.961
Biella	0.9607	0.9969
…	…	…
Chieti	0.706	0.965
Reggio Calabria	0.692	0.942
L'Aquila	0.692	0.975
Cagliari	0.689	0.960
Oristano	0.688	0.946
Potenza	0.669	0.968
Cosenza	0.664	0.938

segue

segue "Tab. 4 - Le 15 province a maggior o minor produttività industriale prima della crisi (2006-2008)"

Provincia	Efficienza tecnica	Efficienza di Scala
Lecce	0.663	0.952
Benevento	0.649	0.936
Campobasso	0.640	0.943
Catanzaro	0.618	0.952
Nuoro	0.593	0.954
Enna	0.558	0.990
Sassari	0.549	1.000
Matera	0.529	0.985

Fonte: Fondazione Masi

Significativi sono tuttavia anche i divari nell'efficienza "di scala", che possiamo attribuire sia alla ridotta dimensione media delle imprese (diseconomie interne) sia alla bassa densità industriale in una Provincia (diseconomie esterne). Lo scostamento di questa componente della produttività rispetto al *benchmark* è del 7 percento circa in Provincie dove le imprese risultano in media efficienti sotto il profilo "tecnico", come Pesaro-Urbino e Ascoli.

Per un contesto territoriale che sostenga la produttività

Se consideriamo tutte le componenti strutturali della produttività locale elencate nella tabella 3, il dibattito pubblico sugli interventi auspicabili e realistici a livello sia centrale sia territoriale è stato intenso in Italia da molti anni ma di rado a condotto a iniziative pubbliche o private di grande rilievo. Fatto salvo il tema dell'impatto negativo della criminalità sulla crescita, su cui esiste peraltro un'ampia letteratura che riguarda tutto il territorio nazionale[7], di questi elementi di contesto si è già occupato in precedenti edizioni il Rapporto Classi Dirigenti. Può essere utile ricordare qui che l'argomento dello sviluppo finanziario e del ruolo delle banche è stato affrontato nei Rapporti 4 e 5, così come quello della disponibilità di personale "compatibile" con le ICT è stato sviluppato nel Rapporto 5.

Alcuni dei "fattori di contesto" sono in larga misura endogeni rispetto al fenomeno di industrializzazione (si pensi, di nuovo, allo sviluppo finanziario, oppure al tasso di imprenditorialità e di specializzazione produttiva) il che, come abbiamo osservato nel paragrafo precedente, rende anche difficile stabilire una chiara direzione di causalità. In ogni caso, politiche e interventi per favorire l'attrazione e lo sviluppo di insediamenti industriali favoriscono l'aumento della produttività mediante un incremento del livello di imprenditorialità e della densità produttiva (economie esterne di scala), e per questa via in seguito possono influire sulla presenza di operatori finanziari e altro: su questo tema torneremo fra poco.

Una variabile di contesto mediante la quale l'intervento delle classi dirigenti può influire sulla produttività industriale è quella delle infrastrutture, di cui molto si dibatte in Italia da anni. Secondo la teoria e l'analisi empirica, le diverse tipologie di infrastrutture contribuiscono in modo diverso alla produttività aziendale. Quelle energetiche, se disponibili in misura adeguata ed efficienti, contribuiscono a ridurre i costi per le imprese industriali e di servizi e rispondono anche a esigenze di diversificazione degli approvvigionamenti soprattutto in un Paese importatore netto di energia come l'Italia.

Le infrastrutture di trasporto hanno effetti molteplici a seconda delle caratteristiche. Quelle a carattere domestico tendono a ridurre i costi dello scambio per le imprese industriali e di servizi nazionali, perché rendono meno oneroso lo scambio lungo la catena interna del valore aggiunto e quindi migliorano la produttività consentendo a più imprese nazionali di superare la soglia dell'internazionalizzazione. Le infrastrutture di trasporto a carattere transnazionale e transcontinentale, invece, hanno un effetto ambiguo: da una parte riducono i costi per l'esportazione e quindi rendono più facile internazionalizzarsi per le imprese domestiche; dall'altra, riducono i costi anche per l'importazione e quindi rendono più facile la penetrazione nel mercato interno per le imprese estere. Ciò può portare come risultato finale all'uscita dal mercato interno delle imprese nazionali meno produttive, anche di quelle che avrebbero potuto intraprende-

7. *Le mafie a Milano e nel Nord: aspetti sociali ed economici*, Intervento del Governatore della Banca d'Italia Mario Draghi, Università di Milano, 2011.

re, col tempo, strategie di internazionalizzazione[8]. Inoltre, le infrastrutture di trasporto possono aprire nuove possibilità di espansione estera (nuovi mercati) prima precluse alle imprese nazionali più produttive.

Per quanto riguarda, infine, le infrastrutture di informazione e comunicazione (ITC), esse da un lato – se efficienti – riducono i costi di transazione e migliorano la competitività internazionale delle imprese; dall'altro consentono di allargare l'insieme delle possibilità operative, mediante un miglior raccordo con fornitori, clienti e partner più idonei in base alle specifiche esigenze delle imprese.

Nel nostro Paese, si riscontrano com'è noto divari rilevanti e persistenti nella dotazione di infrastrutture sul territorio (si veda ad esempio la tabella 5) e carenze nella disponibilità e nel costo delle reti infrastrutturali in molte aree del Paese, anche in quelle a più elevata densità industriale. Se si interrogano i vertici delle imprese su quali siano le loro priorità in termini di infrastrutture, quella principale riguarda le reti di trasporto e di logistica, che per circa la metà delle aziende rappresenta la prima strozzatura del Paese rispetto alla proiezione esterna del sistema produttivo. In particolare, le imprese medio-grandi indicano nello sviluppo dell'inter-modalità dei sistemi di trasporto (specie nella relazione tra sistema portuale e ferroviario) e nella miglior connessione con le infrastrutture estere di trasporto e logistica, i nodi cruciali per favorire l'internazionalizzazione delle imprese italiane[9].

8. Martin, Philippe & Rogers, Carol Ann, 1995. *Industrial location and public infrastructure*, Journal of International Economics, Elsevier, vol. 39(3-4).
9. Stefano Manzocchi (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane e le infrastrutture. Un'indagine sulle medie e grandi aziende*, Aspen Institute, Roma, di prossima pubblicazione.

Tab. 5 - Rete autostradale e ferroviaria, 2009 (km per 1.000 km^2)

Aree	Autostrade	Ferrovie
Italia	23	56
Nord-Ovest	34	74
Nord-Est	25	55
Centro	20	60
Sud	20	54
Isole	13	37
Abruzzo	33	48
Molise	8	62
Campania	33	83
Puglia	16	43
Basilicata	3	37
Calabria	20	58
Sicilia	26	54
Sardegna	0	18

Fonte: Eurostat

Per quanto concerne le infrastrutture del comparto energia, le aziende indicano nello sviluppo di nuove fonti di generazione e mezzi di approvvigionamento di energia la priorità per aumentare la competitività delle imprese italiane nel contesto internazionale, seguito dal completamento del Mercato Interno dell'energia. In particolare, l'adeguamento e la crescita del nostro sistema di stoccaggio appare come la più immediata esigenza di una politica energetica che favorisca l'apertura delle imprese all'estero, sia per i risvolti di sicurezza e stabilità degli approvvigionamenti, sia per i profili di contenimento dei costi per le imprese. Per favorire le piccole imprese sarebbe inoltre opportuna una revisione degli oneri per lo sviluppo delle fonti alternative, che oggi gravano sulle imprese italiane assai più che sui concorrenti europei. Gli investimenti nella banda larga, infine, costituiscono per le imprese la chiave per sostenere la produttività mediante lo sviluppo delle infrastrutture di Information and Communication Technology.
Il punto più importante, tuttavia, per quanto concerne l'attitudine delle imprese riguardo al tema delle infrastrutture auspicabili, è l'avvio una vera riforma del processo legislativo, che disboschi la pletora di leggi esistenti e le sostituisca con testi essenziali e comprensibili anche per gli investitori esteri. Da questo può conseguire una vera riforma del sistema di autorizzazioni, che non costringa più le imprese a "rincorrere" i responsabili delle diverse fasi del processo, ma che consegni loro, per così dire, il progetto auto-

rizzato e l'eventuale concessione "chiavi in mano". Da questo punto di vista, il Paese è drammaticamente arretrato, e nel decennio scorso sia le riforme del Centro-sinistra (Titolo V e decentramento amministrativo) sia le soluzioni del Centro-destra ("Legge Obiettivo") non si sono dimostrate efficaci.

Le recenti iniziative del Governo Monti, con il credito d'imposta per le infrastrutture e con nuovo ruolo affidato alla Cassa Depositi e Prestiti per promuovere il Project Financing (Decreto Sviluppo 2), vanno nella giusta direzione, ma non rispondono all'esigenza di riforma radicale del processo decisionale testé esposta. Per quanto attiene al finanziamento delle infrastrutture richieste, infatti, gli strumenti di finanza pubblico-privata e l'agevolazione fiscale degli investimenti privati sono le fonti preferibili cui attingere: si tratta dell'approccio che va prevalendo in ambito europeo. Tuttavia, a giudizio degli operatori la liquidità finanziaria potenzialmente disponibile sui mercati globali per finanziare le infrastrutture italiane oggi non è scarsa, mentre ben più stringenti sono i vincoli posti allo sviluppo delle infrastrutture dalla scarsa efficienza e certezza delle regole che emanano dal comparto della PA. Per utilizzare a pieno la leva delle infrastrutture come volano per la produttività, si tratta quindi di risolvere, prima del nodo dei finanziamenti che per quanto concerne le regioni Meridionali sono disponibili anche attraverso i Fondi comunitari, il nodo della scarsa fruibilità e della inaffidabilità del circuito legislativo-autorizzativo e giudiziario italiano.

Per quanto concerne invece il ruolo delle classi dirigenti per la conservazione, il rinnovamento e lo sviluppo del tessuto produttivo, il paragrafo precedente mostra come la densità stessa delle attività industriali possa influire sulla produttività manifatturiera territoriale (tabella 4). In altri termini, i risultati delle singole imprese industriali dipendono anche dalla maggiore o minore presenza di una consistente base industriale in una specifica area del Paese. Sotto questo profilo, una priorità per classi dirigenti che si pongano l'obiettivo di consolidare e rafforzare la base produttiva del Paese è senz'altro quella di disegnare nuovi rapporti tra fiscalità e Pubblica Amministrazione, tenendo conto della grande eterogeneità che si riscontra nel Paese in termini di servizi della PA su base territoriale.

In generale, l'elevata tassazione sulle imprese italiane sta rendendo difficile mantenere o allargare la base produttiva. Secondo la Banca Mondiale il Total Tax Rate 2011 sul reddito d'impresa è stato del 68,5% in Italia, contro il 46,7% in Germania, ed il 37,3 nel Regno Unito[10]. È una delle ragioni per cui ci troviamo così in basso nelle classifiche della competitività delle imprese, e dell'attrattività dei territori per gli investitori. Per il 2012 non ci si attende una riduzione della pressione fiscale complessiva sulle imprese, in conseguenza delle manovre di finanza pubblica volte a conseguire il pareggio di bilancio quest'anno. Ma il 2012 appena concluso segna anche il punto più basso toccato dalle imprese dallo scoppio delle recessione: lo scorso anno hanno chiuso i battenti 104mila aziende italiane, per fallimento (12mila), liquidazione (90mila) e procedure non fallimentari (2mila) secondo i dati CERVED.

10. Si veda http://data.worldbank.org/indicator/IC.TAX.TOTL.CP.ZS.

Nella turbolenza economica e finanziaria in cui siamo tuttora immersi, ogni manovra fiscale va calibrata con cura, per valutarne l'impatto sul gettito e sui saldi di bilancio. Sarebbe opportuno, tuttavia, ricordare che la sostenibilità di un complesso fiscale poggia sempre, in ultima analisi, sulla consistenza delle basi imponibili. Favorire il radicamento e l'investimento delle imprese dev'essere uno dei cardini di un fisco inteso in senso dinamico: il capitale produttivo va incoraggiato, quello speculativo e di pura rendita colpito, sia a livello centrale, sia delle Regioni (vedi Irap) e dei Comuni. La competizione globale tra le imprese per vendere, e tra i territori per attirare e mantenere insediamenti produttivi, si sviluppa su molti terreni ma è difficile pensare che la fiscalità non sia uno di quelli decisivi. La concorrenza tra governi in Europa per attirare aziende dall'estero è più viva che mai: Gran Bretagna e Spagna, ad esempio, si impegnano a mantenere una pressione fiscale sul reddito di impresa attorno al 23-24 percento, oltre dieci punti in meno che da noi.

L'alta pressione fiscale sulle imprese è frutto di una deriva che nel tempo ha sommato senza mai davvero sostituirli diversi modelli di imposizione. Col modello "tradizionale" si è progressivamente inasprita la pressione sui redditi d'impresa: dopo una breve pausa nel 2010, la pressione fiscale ha ripreso la sua corsa già nel 2011, come mostrano i dati Sole 24 Ore-Infocamere sul Tax rate a livello territoriale (si veda la tabella 6)[11]. Con un secondo "modello", anche per tentare di contrastare l'evasione si sono tassati i fattori della produzione (IRAP, IMU sui fabbricati d'impresa), con aliquote sempre crescenti e spacciando per tassazione "di rendite" anche quello che costituisce capitale produttivo. Per quanto attiene alla questione territoriale, si noti l'escalation del "tax rate" sulle imprese in tutte la macro-ripartizioni ma specie nel Mezzogiorno, con un aumento medio di due punti e mezzo in un anno. Nel Centro-sud, le imprese che pagano le tasse sopportano una pressione in media superiore del 4 percento rispetto al Nord, dove è concentrata la base produttiva del Paese (tabella 6).

11. Rispetto ai dati della Banca Mondiale citati in precedenza, questi dati non comprendono altre forme di tassazione sulle imprese quali l'IRAP e l'IMU.

Tab. 6 - La pressione fiscale sulle imprese nelle aggregazioni territoriali italiane

	TAX RATE (in %)			Differenza (in %)	
	2011	2010	2009	2011/2010	2010/2009
Nord-Ovest	35,2	33,3	33,8	1,9	-0,4
Nord-Est	35,4	34,2	33,9	1,2	0,3
Centro	39,3	39,3	38,1	0,0	1,2
Sud e Isole	39,2	36,8	36,8	2,4	0,0
Italia	**36,3**	**34,9**	**34,9**	**1 4**	**0,1**
Abruzzo	39,2	38,0	38,1	1,3	-0,1
Valle d'Aosta	39,8	36,6	36,7	3,3	-0,2
Basilicata	37,0	36,2	32,8	0,8	3,4
Calabria	40,6	36,7	35,1	3,9	1,6
Campania	36,5	37,1	38,6	-0,5	-1,6
Emilia-Romagna	34,4	33,9	33,2	0,5	0,7
Friuli Venezia Giulia	39,0	37,2	36, 3	1,7	1,0
Lazio	40,3	40,7	37,7	-0,4	2,9
Liguria	29,5	26,1	30,9	3,4	-4,7
Lombardia	35,1	33,5	33,4	1,6	0,0
Marche	42,5	37,5	41, 0	5,0	-3,5
Molise	33,3	41,6	40,2	-8,3	1,4
Piemonte	37,5	35,1	36,6	2,4	-1,4
Puglia	43,3	38,8	37,7	4,5	1,1
Sardegna	42,8	38,8	38,0	4,1	0,8
Sicilia	38,3	33,0	32,9	5,3	0,1
Toscana	37,1	38,3	38,0	-1,2	0,3
Trentino Alto Adige	35,4	32,1	32,7	3,3	-0,6
Umbria	38,2	37,0	37,0	1,2	0,0
Veneto	35,6	34,4	34,4	1,2	0,0
Italia	**36,3**	**34,9**	**34,9**	**1,4**	**0,1**

Fonte: Sole 24 Ore - Infocamere

Questo dato dovrebbe far riflettere: vero che l'evasione è proporzionalmente maggiore nel Mezzogiorno, ma la circostanza che le attività produttive siano più rarefatte dove le tasse sono più alte è indice di una spirale pericolosa. Per ristabilire un rapporto adeguato tra base manifatturiera e costo della Pubblica Amministrazione, sarebbe opportuno che le diverse componenti delle classi dirigenti, anche a livello regionale e locale, cominciassero a condividere percorsi per una riduzione delle imposte bilanciata dalla riduzione dei costi delle PA. La distribuzione dei dipendenti pubblici nelle Regioni mostra alcune evidenti sproporzioni rispetto alla popolazione e al reddito generato su base regionale, con la Sicilia ben al di sopra del numero "sostenibile" di dipendenti della PA (tabella 7). Nell'ambito di Partenariati regionali per lo sviluppo, sarebbe opportuno stabilire un adeguamento degli organici pubblici alla crescita economica regionale, e delle dinamiche salariali dei pubblici dipendenti a un indice che tenga conto della crescita e anche del differenziale dei prezzi *non-tradables* (affitti, servizi alla persona, ecc.) tra regioni del Sud e del Centro Nord. Se servisse ad abolire progressivamente l'Irap e le addizionali regionali, un *deleveraging* delle Pubbliche Amministrazioni meridionali nella direzione indicata darebbe un po' di fiato alle imprese che hanno ancora voglia di investire (negli ultimi anni, queste sono passate dal 37,4 al 16,5 del totale delle imprese meridionali).

Tab. 7 - Distribuzione del personale pubblico per regione e zona geografica nell'anno 2011 (riferita al personale a tempo indeterminato)

Nord	34,66%
Centro	29,68%
Sud e isole	35,41%
Estero	0,25%
Lombardia	12,51%
Lazio	12,35%
Campania	9,14%
Sicilia	8,88%
Veneto	6,95%
Piemonte	6,78%
Emilia Romagna	6,92%
Puglia	6,56%
Toscana	6,38%
Calabria	3,57%
Sardegna	3,35%
Liguria	3,06%
Friuli Venezia Giulia	2,61%
Marche	2,52%
Trentino Alto Adige	2,39%
Abruzzo	2,26%
Umbria	1,51%
Basilicata	1,06%
Molise	0,59%
Valle d'Aosta	0,36%

Fonte: Ragioneria Generale dello Stato

Difficile sostenere che un ridimensionamento dei costi della PA causerebbe problemi alle imprese meridionali. Fatte salve sicurezza, buona istruzione e buona sanità, è ragionevole immaginare che le burocrazie del Mezzogiorno partecipano più che proporzionalmente a generare i 26 miliardi di euro l'anno di costi amministrativi per il settore privato che ha di recente stimato il Centro Studi Confindustria. Inoltre, come mostra Sergio Fabbrini nel capitolo precedente, la sfera politica e amministrativa ha finora realizzato performance inferiori nel Meridione rispetto al Centro-Nord.
Non a caso, l'atteggiamento delle imprese rispetto alla PA registrato dalle inchieste disponibili appare diversificato lungo il Paese, e caratterizzato ormai da impotenza e

rassegnazione nel Meridione. Considerando infatti i fattori che le imprese dichiarano prioritari per il successo competitivo, nel Sud la percentuale di imprese che indicano la Pubblica amministrazione come fattore critico per le performance aziendali è più bassa rispetto alle altre ripartizioni (tabella 8). Questo è dovuto alla forte disillusione circa le possibilità di riforma dell'azione pubblica fra gli imprenditori di queste aree, molti dei quali non considerano nemmeno l'eventualità che l'attività della PA si possa trasformare in un fattore di competitività. Questa mentalità va cambiata con i fatti.

Tab. 8 - Fattori strategici di competitività indicati dalle imprese (percentuale delle risposte)

	Sud e Isole	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Italia
Sistema finanziario	59,9	61,5	57,5	62,4	60,4
Sistema burocratico (PA)	42,4	48,4	46,1	45,3	46,1
Sistema fiscale	51,5	57,2	52,0	55,7	54,5
Ricerca e Università	4,3	6,6	7,4	10,5	7,4
Fruibilità delle infrastrutture	13,4	9,3	10,4	12,4	11,0
Disponibilità di servizi a valore aggiunto (marketing, finanza, etc.)	7,7	7,1	11,0	13,9	9,9
Non sa /Non risponde	20,2	13,1	14,1	5,6	12.8

Fonte: SRM

Sembra più che mai urgente, dunque, condividere e impostare un nuovo modello di rapporto tra la fiscalità per le imprese e la spesa e le prestazioni della PA, partendo dal livello regionale. Questo è particolarmente necessario per conservare e sviluppare la base e la produttività delle aziende industriali, per le quali i dati della tabella 6 mostrano aumenti del *tax rate* attorno al punto percentuale in media sia nel 2010 sia nel 2011. Si tratta talvolta di aziende che – anche con ridotte dimensioni – non solo esportano e consentono di dare impulso al resto dell'economia privata e pubblica, ma si vanno sempre più internazionalizzando anche per la produzione e la distribuzione. Sono infatti sempre più frequenti i casi di imprese manifatturiere di tutti i comparti che, con 100 addetti e 30 milioni di fatturato circa, acquisiscono o stabiliscono affiliate all'estero. Per queste imprese l'"effetto dimostrazione" di sperimentare modelli fiscali differenti potrebbe risultare forte. Ad esempio, in contesti dove le performance pro-impresa delle PA centrali o locali non sono del tutto sganciate dalle remunerazioni dei loro dirigenti e funzionari, o dove le addizionali delle imposte locali vengono parametrate non solo all'esigenza di finanziare servizi (o sprechi) ma anche all'obiettivo di consolidare e allargare la base produttiva. Un nuovo modello che consideri la fiscalità sulle imprese e il ruolo della PA come fattori per attrarre e consolidare la base produttiva, e che nel tempo finanzi la riduzione delle aliquote con un contenimento dei costi della PA. Questo consentirebbe di rafforzare anche la produttività, di aumentare la base imponibile e per questa via il gettito, e in ultima istanza di contribuire in modo sostenibile al finanziamento della spesa pubblica locale.

La responsabilità di investire in capitale immateriale nelle Regioni italiane

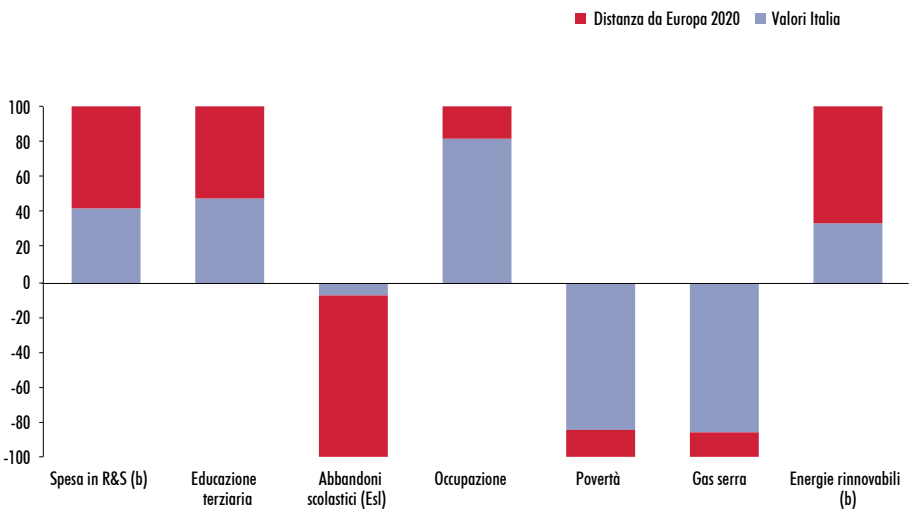
Tra le molte linee di frattura che attraversano l'Europa di questi tempi, ce n'è una che scompare a tratti nel dibattito di politica economica ma che costituisce forse l'ipoteca principale su una ricomposizione del nostro Continente. Le infrastrutture materiali, autostrade, ferrovie e banda larga, avvicinano i popoli e sviluppano i commerci, assumono un ruolo centrale per la ricomposizione non solo geografica ma anche socio-economica del Paese, e contribuiscono alla produttività delle imprese industriali, come abbiamo sostenuto nei paragrafi precedenti. Le traiettorie dell'economia della conoscenza forniscono però agli individui, produttori e consumatori, il sapere necessario per muoversi nel nuovo ambiente europeo e globale, e sono decisive per non subirlo passivamente. In uno studio recente si mostra come l'Europa sia sostanzialmente divisa in tre sotto il profilo del capitale immateriale, e come più investimenti in beni intangibili abbiano significato più crescita della produttività e del reddito pro-capite nel lungo periodo, nonché una migliore capacità di risposta dei sistemi socio-economici nazionali dopo la crisi del 2008[12]. La Commissione europea ha posto il capitale immateriale al centro della Strategia Europa 2020, che sostituisce quella di Lisbona e che traccia le grandi direttrici politiche per stimolare lo sviluppo e l'occupazione nell'Unione Europea, creando le condizioni per uno sviluppo economico intelligente, sostenibile e solidale.

Le variabili principali, sulle quali la Strategia fissa gli obiettivi e svolge il monitoraggio sono: spesa in ricerca e sviluppo (R&S) pari al 3 per cento del Pil; capitale umano: riduzione degli abbandoni scolastici sotto il 10 per cento e incremento al 40 per cento della popolazione (tra 30 e 34 anni) con istruzione universitaria; occupazione: tasso del 75 per cento per la popolazione tra i 20 e i 64 anni; povertà: diminuzione della popolazione in questa condizione in misura pari a 20 milioni di persone; energia e ambiente: riduzione del 20 per cento delle emissioni di gas serra rispetto al 1990; incremento al 20 per cento della quota delle fonti rinnovabili sul consumo finale interno lordo di energia; miglioramento del 20 per cento dell'efficienza energetica.

La figura 13 mostra la posizione dell'Italia rispetto agli obiettivi di Europa 2020 nell'anno 2009[13]. La porzione rossa della barra rappresenta la distanza del nostro Paese rispetto a ciascun obiettivo dai valori previsti dalla Strategia, mentre la parte azzurra indica i valori raggiunti nel 2009. I dati riportati nella figura 13 mostrano che il nostro paese ha ancora molta strada da fare per raggiungere gli obiettivi in termini di spesa in R&S e capitale umano.

12. Cecilia Jona e Stefano Manzocchi, *INTANGIBLE ASSETS AND PRODUCTIVITY GROWTH DIFFERENTIALS ACROSS EU ECONOMIES: THE ROLE OF ICT AND R&D*, LUISS Lab Working Paper 102, Roma 2012.
13. Le informazioni circa l'andamento delle variabili chiave indicate nella Strategia Europa 2020 sono disponibili solo fino al 2009.

Fig. 13 - Distanza dell'Italia dal raggiungimento degli obiettivi di Europa 2020
Anno 2009 (composizioni percentuali)

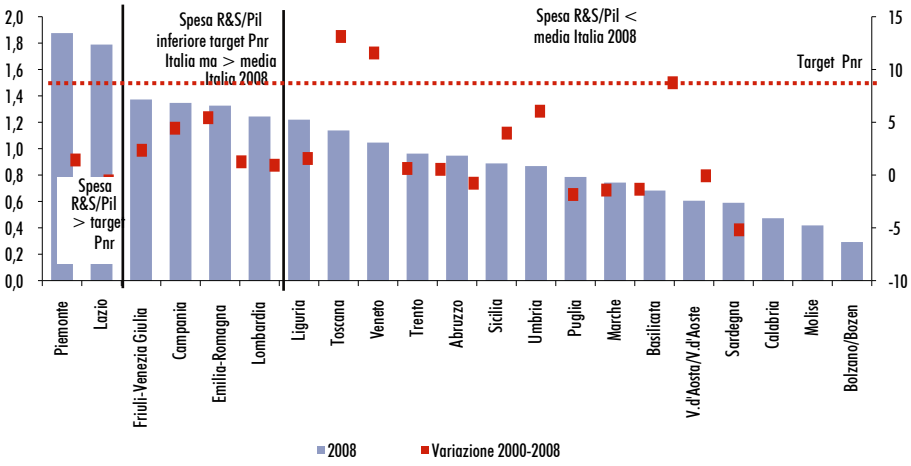


Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati ISTAT-EUROSTAT
(a) Per la rappresentazione dell'indicatore relativo all'obiettivo "povertà", che nella strategia Europa 2020 prevede come valore aggregato Ue una riduzione di 20 milioni delle persone a rischio di povertà ed esclusione, è stata utilizzata la quota assegnata all'Italia dal Pnr che prevede una riduzione di 2,2 milioni di persone.
(b) Anno 2008.

Date le caratteristiche strutturali dell'economia italiana, un aspetto rilevante da esaminare al fine di cogliere gli elementi di forza e di debolezza del nostro modello di crescita alla luce della strategia "Europa 2020", è la distribuzione territoriale della spesa in R&S rispetto agli obiettivi prefissati.
La figura 14 mostra la spesa per ricerca e sviluppo sul PIL nel 2008 e il relativo tasso di crescita negli anni 2000-2008 nelle regioni italiane rispetto alla media nazionale e all'obiettivo del Piano nazionale delle riforme (PNR) che l'Italia ha presentato alla Commissione per ottemperare agli obiettivi di "Europa2020".
I dati disaggregati a livello territoriale evidenziano un elevato grado di eterogeneità tra le regioni, sia rispetto ai valori assoluti nel 2008 (Figura 14, asse di sinistra), sia in termini dinamici nel periodo 2000-2008 (Figura 14, asse di destra). Piemonte e Lazio sono le uniche regioni ad aver raggiunto l'obiettivo dell'1,53 per cento stabilito nel PNR, con una quota rispettivamente di 1,88 percento e di 1,79 per cento. Friuli-Venezia Giulia (1,37), Campania (1,35), Emilia-Romagna (1,33) e Lombardia (1,24), superano la media nazionale dell'1,23 per cento, con la Liguria (1,22) appena al di

sotto. Le regioni del Mezzogiorno sono invece tutte al di sotto della media nazionale a eccezione della Campania.
Il tasso di crescita della spesa in R&S rispetto al PIL è stato particolarmente dinamico in Calabria (10 per cento) e in Emilia-Romagna (5 per cento). Da notare che delle sette regioni che hanno registrato una contrazione del tasso di crescita della spesa in R&S, quattro sono del Mezzogiorno.

Fig. 14 - Spesa in ricerca e sviluppo totale per regione
(in percentuale del Pil asse di sinistra - e tasso di variazione percentuale medio annuo 2000-2008 - asse di destra)



Fonte: Istat, Rilevazione sulla R&S nelle imprese; Rilevazione sulla R&S nelle istituzioni pubbliche; Rilevazione sulla R&S nelle istituzioni private non profit; Stima sulla R&S nelle università; Conti regionali 2000-2008

Il quadro regionale appare però diverso se si esamina la composizione della spesa in R&S tra settore pubblico e privato. I dati ISTAT[14] mostrano infatti che, nel 2008, la spesa nazionale delle imprese ammontava allo 0,65 per cento del PIL ma solo sei regioni raggiungevano il livello medio nazionale. Il Piemonte ha svolto anche in questo caso la funzione di leader, con una spesa per R&S pari all'1,42 per cento del Pil, seguito da Lombardia (0,85), Emilia-Romagna (0,84), Friuli-Venezia Giulia (0,74), Liguria (0,70) e Veneto (0,68). Le regioni del Mezzogiorno invece si collocano tutte notevolmente al

14. ISTAT - Rilevazione sulla R&S nelle imprese.

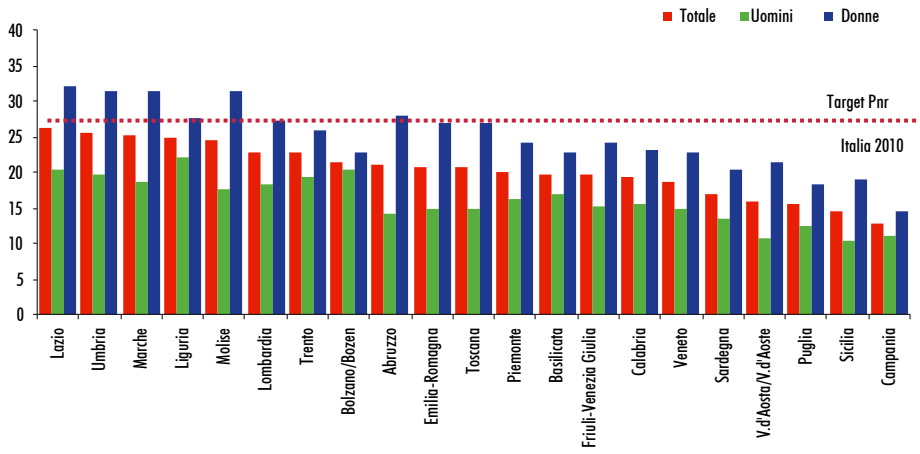
di sotto della media nazionale con una quota che viaggia attorno allo 0,5 in Campania e Calabria.

Il secondo obiettivo fondamentale previsto dalla Strategia Europa 2020 riguarda la dotazione di capitale umano per il quale si richiede un incremento al 40 per cento della quota di popolazione tra i 30 e i 34 anni con istruzione universitaria e una riduzione al 10 percento dei tassi di abbandono scolastico prematuro. Senza una dotazione di capitale umano adeguata infatti l'obiettivo di crescita della spesa in R&S assume minor importanza poiché gli investimenti innovativi hanno un impatto positivo sulla crescita economica se accompagnati dall'impiego di lavoro qualificato. Ad esempio, gli studi sulla crescita economica nelle regioni UE mostrano che l'investimento materiale ha effetti assai maggiori sul reddito pro-capite se la dotazione di lavoratori con competenze ICT è alto nelle regioni considerate[15]. Si tratta di un risultato pienamente in linea con ciò che abbiamo riscontrato a livello provinciale per l'Italia (tabella 3).

La figura 15 mostra la distribuzione regionale per genere della popolazione laureata tra i 30 e i 34 anni nel 2010. Il livello di eterogeneità regionale è decisamente elevato. Le regioni del Centro presentano tutte valori superiori alla media nazionale, con il Lazio in prima posizione al 26,2 per cento. Le regioni del Mezzogiorno si collocano nella parte bassa della distribuzione con valori decisamente inferiori alla media nazionale, in particolare in Campania (12,9 per cento) e Sicilia (14,6 per cento) dove si registrano le performance peggiori. Le uniche eccezioni sono rappresentate da Abruzzo (20,9) e Molise (24,4 per cento), che superano la media nazionale. Nel Settentrione, la Liguria registra la quota più elevata di giovani laureati con un valore del 24,8 per cento. Il differenziale di istruzione per genere è a favore delle donne in tutte le regioni italiane. Da notare la distanza tra uomini e donne in Abruzzo, Molise, Marche, Toscana ed Emilia-Romagna, dove la quota di donne laureate è superiore di oltre 12 punti percentuali rispetto al dato maschile. La Liguria si conferma come la regione più avanzata con una distribuzione dei laureati tra uomini e donne abbastanza equilibrata (21,9 e 27,6 per cento rispettivamente).

15. Martin Falck, *IT workers and regional growth in Europe*, WITO, Vienna, 2010.

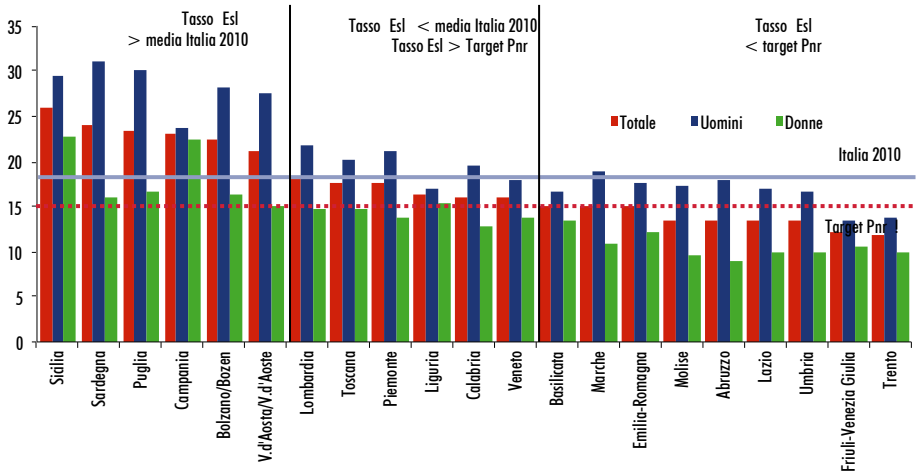
Fig. 15 - Popolazione in età 30-34 anni che ha conseguito un titolo di studio universitario per sesso e regione
Anno 2010 (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati ISTAT-EUROSTAT

Ma l'Università non è che il terminale del processo, il divario si genera ben prima: la figura 16 illustra la distribuzione regionale dei tassi di abbandono scolastico prematuro nel 2010. Da notare di nuovo la debole posizione del Mezzogiorno, con un'incidenza particolarmente elevata in Sicilia, dove più di un quarto dei giovani lascia la scuola con al più la licenza media. Incidenze superiori al 23 per cento si registrano anche in Sardegna, Puglia e Campania, ma quote elevate di abbandoni si riscontrano anche in alcune aree del Nord-ovest (soprattutto in Valle d'Aosta, Lombardia e Piemonte).

Fig. 16 - Giovani che abbandonano prematuramente gli studi
Anno 2010 (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati ISTAT

Il Nord-Est sembra maggiormente allineato all'obiettivo europeo del 2020, con un tasso di abbandono scolastico intorno al 12 per cento nella provincia autonoma di Trento e in Friuli-Venezia Giulia. Nel periodo 2005-2010, si registra una contrazione, più o meno evidente, nell'incidenza degli abbandoni precoci, in tutte le regioni a eccezione della Toscana. Nel Centro-Nord le contrazioni maggiori si osservano in Emilia-Romagna, Friuli-Venezia Giulia, provincia di Bolzano e Marche.
In sintesi, il ritardo che l'Italia, ed il Mezzogiorno in particolare, vanno accumulando rispetto agli obiettivi di Europa 2020 non è grave poiché "ce lo chiede l'Europa", ma perché un maggior investimento per l'istruzione e, mediante il credito d'imposta, per stimolare l'innovazione industriale può favorire, assieme alla riduzione del carico fiscale, il radicamento e il rafforzamento del tessuto produttivo locale. Come argomentato in precedenza, questo contribuisce alla produttività delle imprese e nel tempo consente di rendere sostenibile anche la presenza di una PA efficiente e non troppo onerosa.

Definire le giuste priorità: il contributo delle classi dirigenti alla performance industriale

Abbiamo argomentato che una strategia per l'attrazione e lo sviluppo delle attività industriali, e per il conseguente rilancio della produttività, passa per un impegno forte delle *élite* e delle classi dirigenti per dotarsi di regole e processi che consentano di investire in infrastrutture, di ridurre il peso della PA e parallelamente il carico fiscale sulle imprese, di ottemperare agli obiettivi della strategia "Europa 2020" da noi stessi sottoscritti. Questo impegno è necessario sia a livello nazionale sia a livello locale, come testimoniano i casi di "Alleanze per lo sviluppo" analizzati da Nadio Delai nel capitolo 4 del volume. Ma nel frattempo la crisi sta indebolendo sempre più le *élite* politiche, finanziarie, industriali e sindacali del Paese, mentre le recenti elezioni registrano una crescente frustrazione e indignazione tra le imprese e le famiglie. L'"operazione verità" compiuta dal governo dei tecnici sullo stato dei conti pubblici e della produttività, pur indispensabile e fin troppo rimandata, non si è accompagnata a una coerente e credibile strategia di rilancio economico del Paese che salvaguardasse la tenuta sociale. Ancor più grave, nell'anno di vita del governo Monti, è stata la quasi totale impermeabilità delle *élite* politiche alle proposte di riforma che riducessero costi, privilegi e inefficienze ai diversi livelli di governo e di Pubblica amministrazione. Un processo politico e amministrativo complicato e inefficiente come quello attuale è un "lusso" che l'Italia non può più permettersi, quali che saranno le linee strategiche della politica economica negli anni a venire su infrastrutture, capitale umano, sviluppo del tessuto produttivo.

All'orizzonte, si ripropone più complessa che mai la questione territoriale italiana. Comunque evolveranno la vicenda politica italiana e il contesto europeo, tutto indica che essa sarà il crocevia di forti tensioni sociali e politiche nei prossimi mesi e anni. A fronte di un Nord che dal 2008 ha visto progressivamente incrinate le sue certezze economiche, sta un Mezzogiorno dove la densità industriale rischia di scendere sotto il livello di guardia. In prospettiva l'insieme delle due debolezze appare più esplosivo che mai, ma mentre il Nord è ancora in grado di reperire le risorse per una ripresa, speriamo già nel corso del 2013, la situazione al Sud appare preoccupante. Non colpisce tanto che la recessione abbia inciso di più nelle regioni meridionali, o che queste rischino di perdere occupazione manifatturiera anche nei prossimi anni. Colpisce soprattutto che la quota delle imprese che intraprendono strategie di internazionalizzazione siano il 13 percento al Sud contro il 26 nel resto d'Italia, o che i giovani con una occupazione siano meno del 30 percento, circa la metà che al Nord[16]. Lo spettro è la desertificazione socio-economica: le proiezioni Istat suggeriscono un calo della popolazione meridionale da 21 a 17 milioni entro il 2065, con un'età media superiore di dieci anni a quella attuale e un rapporto anziani/attivi che passerebbe dal 27 al 70 percento. La causa principale dello svuotamento industriale del Sud risiede in quelli che gli economisti chiamano "vantaggi dell'agglomerazione": solo dove l'industria è presente, si consoli-

16. *Economie regionali. L'economia delle regioni italiane*, Banca d'Italia, 27 giugno 2012.

da e si ramifica, conviene investire. E così le spirali virtuose e viziose si avviluppano, rischiando di tagliar fuori il Mezzogiorno.
Dagli sviluppi sul mercato interno non possiamo attenderci molto nei prossimi mesi e forse nei prossimi anni. Nel breve termine la flebile ripresa annunciata dal Governatore Visco appare più che altro come il fondo della recessione più che la rampa di lancio per una crescita sostenuta della domanda interna: pesano l'incertezza politica, il *credit crunch*, la paralisi politica ed economica dell'Eurozona. Ma anche spostando lo sguardo sul medio termine, è difficile pensare che un Paese invecchiato, con una bassissima natalità e una distribuzione del reddito che rispecchia più l'impegno, i risparmi e le rendite delle generazioni ormai anziane, possa tornare ad alti ritmi di consumo sostenuti nel tempo. Per necessità, occorre guardare ai mercati esteri più dinamici, verso l'Atlantico e il Pacifico. Le nostre imprese industriali lo hanno compreso da tempo, e hanno fatto di necessità virtù, anche se la debolezza del mercato nazionale pesa pure per gli esportatori che lavorano sovente, rispetto ai concorrenti, con un eccesso di capacità produttiva e dunque costi più alti per via di una componente nazionale del fatturato in caduta da anni. Riorientare le vendite dall'interno verso l'estero non è questione che si possa risolvere all'istante, e nel frattempo la capacità inutilizzata pesa sui conti aziendali.
Il recente Rapporto sulla competitività dell'Istat fotografa l'imponente e prolungato sforzo di trasformazione delle imprese industriali italiane sui mercati esteri durante il triennio 2007-2010, e dà conto di quel processo di trasformazione del tessuto produttivo al quale spesso ci si riferisce come "distruzione creatrice": le imprese con relazioni commerciali e produttive con l'estero sono diminuite infatti di 5.000 unità, ma sono aumentate del 18 percento quelle che adottano forme più evolute di internazionalizzazione mentre quelle che hanno ripiegato su forme meno sofisticate sono state il 12 percento. Circa 3.500 imprese, dunque, si sono mosse verso modelli di business più avanzati. E colpisce che se interrogate sui vincoli all'espansione estera, le imprese dichiarino come, oltre alla dimensione ridotta o alla scarsità di credito, pesino le difficoltà gestionali e organizzative. Come più volte abbiamo sostenuto, investire in competenze e capitale immateriale è la vera bussola per navigare sul mercato globale.
"Politica industriale" è una parola-chiave, ma occorre intendersi sul cosa significa. Un corso di formazione regionale può rappresentare un trasferimento corrente se serve solo a sussidiare il reddito dei "formatori", ma deve essere contabilizzato come un investimento se aumenta in modo strutturale le competenze del "formati". Non si tratta quindi solo di spendere, ma senza un adeguato bacino di capitale umano, i pochi laureati del Mezzogiorno saranno abili solo per i concorsi scolastici o per l'emigrazione intellettuale, mentre l'istruzione superiore tecnica resterà carente.
Senza un significativo stanziamento automatico di credito d'imposta per la ricerca delle imprese (si potrebbe attingere al Fondo di 2 miliardi dal riordino degli incentivi presso il MISE e nel Sud ai Fondi al prossimo Bilancio UE, una volta che sarà varato), solo il pubblico spenderà in R&S al Sud, e questo non è sufficiente. Per comprenderlo basta osservare come si sono mosse in questi anni, pur coi vincoli della crisi, le *élite* politiche in Gran Bretagna o in Francia. Seppur tra tagli diffusi della spesa, il budget di medio

termine presentato nel 2010 dal governo Tory si propone di aumentare le risorse pubbliche destinate all'istruzione come viatico per la crescita economica. In Francia, è in corso da mesi un dibattito informato e vivace per la revisione del regime di credito d'imposta per la ricerca e sviluppo delle imprese, con lo scopo di aumentare se possibile le risorse pubbliche che già raggiungono il miliardo di euro all'anno. In entrambi i casi, la ragione è che si ritiene assai elevato il rendimento pubblico per l'investimento in capitale umano. In Francia, ad esempio, si stima un effetto leva di 1,31: ogni euro di credito d'imposta stanziato ha generato 1,31 euro di ricerca e sviluppo in più, con un effetto strutturale aggiuntivo sulla crescita annua dello 0,5% dopo 15 anni per via dell'impatto della R&S[17].

L'impegno delle classi dirigenti per una nuova governance dei processi economici e amministrativi è tanto più necessario nelle regioni del Meridione. Dai Fondi europei, se spesi in tempo e bene, può giungere un contributo importante alla presenza e all'efficienza industriale nel Sud. Nei due anni trascorsi, i Governi hanno agito bene per recuperare l'inerzia della seconda metà del decennio passato, ed evitare che una gran parte dei Fondi strutturali andassero perduti per via dei ritardi nei programmi regionali e della carenza di risorse per il co-finanziamento. Abbassando al 25 percento la quota di risorse nazionali per i programmi di Convergenza, si sono recuperate in extremis risorse per infrastrutture, istruzione, sicurezza e occupazione giovanile. Su questa linea di responsabilità e innovazione occorrerà insistere con ancora più decisione nei prossimi anni.

17. Si veda Sénat de France, *Rapport d'information sur le credit d'impot recherche*, n. 677, Paris 2012.

capitolo 3

la responsabilità dello sviluppo nella percezione delle classi dirigenti locali

di **Nadio Delai**

Una realtà da ascoltare

Nello scorso autunno, quando si sono compiuti i primi passi in vista della predisposizione del Rapporto 2013, si era quasi a un anno dall'avvio del governo Monti e si faceva sempre più evidente e pressante l'esigenza di affrontare la crisi non solo con le politiche del rigore, bensì anche con le politiche della crescita. Tanto che si arrivò, su sollecitazione dello stesso governo Monti, alla firma di un Protocollo d'Intesa con le parti sociali per la promozione della produttività e della competitività delle imprese, mentre nella primavera 2013 si inizierà (finalmente) a discutere in sede europea sulle strategie di uscita dal circolo vizioso austerità/recessione/disoccupazione.

In realtà si stava facendo sempre più chiara la necessità di occupare, come classi dirigenti, quella "terra di mezzo" che veniva a collocarsi tra una sovranità politico-istituzionale che tendeva a scivolare sempre più verso l'alto (Bruxelles, Francoforte, i mercati internazionali), mentre all'opposto stava emergendo nei territori una sorta di rinserramento degli atteggiamenti e dei comportamenti sociali da parte dei singoli soggetti, tentati di presidiare il giorno per giorno delle tante emergenze aziendali, territoriali, familiari, individuali e immersi in una sorta di stato di attesa e di deresponsabilizzazione diffusi davanti a dinamiche troppo grandi e troppo lontane e quindi, come tali, attribuite a compiti afferenti al Governo e ancora di più all'Europa.

In verità è proprio nella "terra di mezzo" che viene a declinarsi la realtà concreta dei territori produttivi del Paese, i quali hanno bisogno di riprendere il cammino, ritrovando vigore e assunzione di responsabilità di fronte alle mutate condizioni rispetto allo sviluppo del passato. Si trattava e si tratta perciò di integrare la dimensione verticale (e lontana) dei grandi problemi da risolvere così come della relativa sovranità con una dimensione orizzontale (e vicina) delle risposte da trovare tutti i giorni attraverso un'assunzione precisa di responsabilità locale.

Ma far vivere (o rivivere) la "terra di mezzo" significa creare un campo naturale di esercizio della classe dirigente che deve presidiare i singoli territori, reinterpretando tra

l'altro i tre paradigmi di fondo che la crisi ha messo all'ordine del giorno e che sono stati evidenziati sin dal Rapporto 2011 e cioè:

- l'esigenza di gestire un'economia reale che ha bisogno oggi di vivere "al rialzo" la grande mutazione in corso, evitando di restare prigioniera della replica del modello precedente e accettando di intraprendere una vera e propria mutazione;
- l'esigenza di governare altrettanto "al rialzo" lo sgonfiamento della bolla delle attese sociali che si somma alle mutate (e peggiorate) condizioni di vita della popolazione e in particolare del ceto medio in progressiva perdita di posizioni, riattivando speranze e progetti per rispondere in maniera costruttiva alle sfide attuali e a quelle del dopo-crisi che verrà, non limitandosi a ribadire che "la festa è finita";
- come pure l'esigenza di superare la fase di uno sviluppo pronunciatamente soggettuale come quello che abbiamo vissuto negli ultimi decenni, per riscoprire il valore e la forza della relazionalità tra i soggetti, su cui costruire convergenze possibili tra le imprese, tra le istituzioni, tra i protagonisti pubblici e privati, in vista della promozione di vere e proprie "Alleanze per lo Sviluppo" che debbono poter crescere "dal basso", con un'assunzione di responsabilità diretta delle diverse classi dirigenti presenti sul territorio.

Del resto le iniziative sul piano della crescita in sede locale possono formarsi proprio a partire dall'esercizio, da parte di queste ultime, di un ruolo attivo di attori dello sviluppo, senza rimandare in alto le responsabilità che a essi competono; ma anzi con l'intensificazione di una capacità di interpretazione, di proposta e di orientamento che sappiano rispondere alle esigenze di riprendere il cammino della crescita, promuovendo in parallelo tutte quelle azioni di lobby che facilitino l'assunzione, da parte del soggetto pubblico, delle misure di accompagnamento necessario (sul piano dei provvedimenti di supporto fiscale, di semplificazione burocratica, di maggiore fluidità nella regolamentazione del lavoro, di liquidazione dei crediti che le imprese vantano nei confronti dello Stato, ecc.).

Per tutte queste ragioni si è voluto intraprendere (nel precedente Capitolo 1) un percorso di analisi che ribadisca il presidio di *government* e di *governance* in una doppia logica: quella che presidia le decisioni "in alto" e quella che presidia le decisioni "in basso" all'interno dell'economia e della società reale del nostro Paese. Come pure si è effettuato (nel Capitolo 2 di questo Rapporto) un approfondimento sui concetti e sulla misurazione della produttività e della competitività delle imprese, ma anche dei territori, sui quali gioca un ruolo-chiave il soggetto pubblico.

Nel presente Capitolo invece si è inteso passare dalla dimensione macro (quella politico-istituzionale oppure quella economica) alla dimensione micro, cui sono riferibili le opinioni, gli atteggiamenti, le sensazioni, i comportamenti e le valutazioni delle classi dirigenti locali, come anche le iniziative di collaborazione, dirette a imprimere una nuova spinta allo sviluppo: tenendo presente che senza un'intensa e determinata volontà di crescere non c'è sviluppo di sorta né a livello locale né a livello di Paese, che possa affermarsi oggi e al di là della crisi attuale.

Per questo si è voluto ritornare sui territori, già analizzati nel Rapporto "Generare Classe Dirigente/2011", integrandone ulteriormente altri due (collocati specificamente in Calabria e in Sardegna) per raccogliere le reazioni delle diverse classi dirigenti rispetto:

- all'impatto che la crisi ha avuto dall'inizio sino a oggi;
- all'andamento dei *sentiment* positivi e negativi della popolazione;
- ai problemi più importanti dell'attuale passaggio di fase;
- al livello di consapevolezza circa la necessità di assumersi come classi dirigenti le responsabilità della crescita del proprio territorio;
- alle difficoltà che tuttora permangono di passare da una logica tradizionalmente soggettuale a una logica più marcatamente tradizionale tra i vari soggetti singoli, collettivi e istituzionali.

Il tutto per verificare se c'era e se ci sia un *humus* favorevole, sospinto anche dalle esigenze che la crisi ha acuito, per intraprendere con determinazione tante e diverse "Alleanze per lo Sviluppo", le quali implicano per l'appunto uno sforzo relazionale di convergenza tra le diverse *élite*, al di là delle tradizionali alterità esistenti sul piano di reali o presunte primazie di ruolo e di immagine.
Raccogliere attraverso un ascolto mirato le reazioni "dal basso" rispetto alle esigenze qui enunciate ha significato utilizzare contemporaneamente gli strumenti dei Focus Group e delle interviste individuali, la somministrazione di un questionario rivolto a 7 panel di classi dirigenti locali e il confronto con quanto emerso nell'analoga indagine del 2011. I risultati sono riportati nel presente Capitolo, mentre in quello successivo vengono illustrati sei specifici casi di iniziative che possono essere definite come "Alleanze per lo Sviluppo", collocate in ambiti e territori diversi.

L'impatto rafforzato di una crisi "lunga"

L'impatto della crisi è considerato più che significativo in tutti i territori esaminati. La quasi totalità dei panel infatti dichiara di averne risentito "molto e/o abbastanza" sia sotto il profilo delle attività economiche nel loro complesso sia sotto il profilo delle condizioni di vita delle famiglie (tab. 1).
Tuttavia tale impatto può essere meglio specificato qualora:

a) si mettano a confronto i dati che si riferiscono ai territori del Nord e del Centro rispetto a quelli del Mezzogiorno: nelle due realtà appartenenti a quest'ultimo infatti l'intensità dell'influenza della crisi sulle condizioni economiche risulta ovviamente più sensibile: mentre le condizioni di vita delle famiglie sembrano averne risentito proporzionalmente meno grazie alla tradizionale capacità di tenuta che il soggetto-famiglia presenta, anche se oggi si deve confrontare con una crisi profonda e prolungata che ha prosciugato, almeno in parte, le relative capacità di autoprotezione (cfr. ancora tabella 1);
b) si paragonino le valutazioni espresse nel 2013 rispetto a una precedente analoga indagine del 2011 (almeno per i primi cinque territori indicati nella tabella 2): cresce a tale proposito la percezione delle conseguenze di una crisi che ormai tende ad allungare la propria durata, in particolare sulle attività economiche e un po' meno sulle condizioni di vita delle famiglie (tab. 2);
c) si considerino in particolare le differenze di valutazione espresse dai diversi panel circa il miglioramento o il peggioramento nel 2012 rispetto al 2011 e (in previsione) nel 2013 rispetto al 2012: si può affermare che il miglioramento delle attività economiche tra i primi due anni richiamati risulta relativamente limitato anche al Nord e del tutto assente al Sud; e le aspettative per il 2013 rispetto al 2012 manifestano qualche lieve segnale positivo in qualche territorio del Centro-Nord, ma non certo nel Mezzogiorno, mentre prevalgono sempre le previsioni di peggioramento (lieve e/o consistente) rispetto a una continuità che pur tuttavia resta modesta se non addirittura negativa (tab. 3);
d) si guardi, in parallelo, alle aspettative circa le condizioni di vita delle famiglie: esse tendono a rispecchiare quelle delle percezioni riguardanti l'andamento delle attività economiche, con una percezione di miglioramento molto limitato tra il 2011 e il 2012 come pure tra il 2012 e il 2013 e con prevalenti giudizi di peggioramento e/o di continuità negativa o al massimo modesta, anche se con qualche valutazione un po' più negativa per quanto riguarda le famiglie piuttosto che non l'economia reale nel suo complesso (tab. 4).

Tab. 1 - Valutazione del differente impatto della crisi sulle attività economiche e sulle condizioni di vita delle famiglie nel proprio territorio - Anno 2013 (val.%)

Valutazioni	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	Attività economiche	Condizione di vita delle famiglie	Attività economiche	Condizione di vita delle famiglie	Attività economiche	Condizione di vita delle famiglie	Attività economiche	Condizione di vita delle famiglie	Attività economiche	Condizione di vita delle famiglie	Attività economiche	Condizione di vita delle famiglie	Attività economiche	Condizione di vita delle famiglie
Ne hanno risentito molto	50,0	50,0	54,5	40,0	64,0	56,0	75,0	25,0	100,0	50,0	70,0	60,0	73,3	73,3
Ne hanno risentito abbastanza	50,0	50,0	45,5	60,0	36,0	40,0	25,0	75,0	-	50,0	20,0	30,0	26,7	26,7
Ne hanno risentito tutto sommato poco	-	-	-	-	-	4,0	-	-	-	-	10,0	10,0	-	-
Non ne hanno risentito per nulla (o quasi)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Non saprei dare una valutazione	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. 2 - Valutazione dell'impatto della crisi sulle attività economiche e sulle condizioni di vita delle famiglie nel proprio territorio - Confronto fra la rilevazione del 2011 e quella del 2013 (val.%)

Valutazioni	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
Le attività economiche nel loro complesso														
Ne hanno risentito molto	40,0	50,0	82,6	54,5	48,7	64,0	66,7	75,0	58,0	100,0	-	70,0	-	73,3
Ne hanno risentito abbastanza	57,8	50,0	17,4	45,5	41,0	36,0	33,3	25,0	36,8	-	-	20,0	-	26,7
Ne hanno risentito tutto sommato poco	2,2	-	-	-	2,6	-	-	-	2,6	-	-	10,0	-	-
Non ne hanno risentito per nulla (o quasi)	-	-	-	-	-	-	-	-	2,6	-	-	-	-	-
Non saprei dare una valutazione	-	-	-	-	7,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-	100,0	-	100,0
Le condizioni di vita delle famiglie														
Ne hanno risentito molto	2,2	50,0	69,6	40,0	15,4	56,0	33,3	25,0	52,7	50,0	-	60,0	-	73,3
Ne hanno risentito abbastanza	80,0	50,0	30,4	60,0	64,1	40,0	60,0	75,0	44,7	50,0	-	30,0	-	26,7
Ne hanno risentito tutto sommato poco	17,8	-	-	-	17,9	4,0	6,7	-	2,6	-	-	10,0	-	-
Non saprei dare una valutazione	-	-	-	-	2,6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**-**	**100,0**	**-**	**100,0**

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. 3 - Valutazione dell'andamento delle attività economiche nel loro complesso, nel 2012 rispetto al 2011 e nelle previsioni 2013 rispetto al 2012 (val.%)

Valutazioni	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Sono andate/Andranno molto meglio	-	-	9,1	9,1	4,2	4,0	-	-	-	-	-	-	-	-
Sono andate/Andranno abbastanza meglio	-	30,0	-	9,1	-	12,0	-	-	-	-	-	-	-	-
Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	-	-	-	-	4,2	-	-	12,5	-	-	-	-	-	-
Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	25,0	30,0	9,1	36,3	12,5	36,0	57,1	75,0	25,0	25,0	10,0	20,0	26,7	40,0
Sono andate/Andranno un po' peggio	62,5	30,0	45,4	18,2	45,8	24,0	28,6	-	25,0	-	20,0	30,0	53,3	40,0
Sono andate/Andranno molto peggio	12,5	10,0	36,4	27,3	33,3	24,0	14,3	12,5	50,0	75,0	70,0	40,0	20,0	13,3
Non saprei dare una valutazione	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,0	-	6,7
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
v.a.	**8**	**10**	**11**	**11**	**24**	**25**	**7**	**8**	**4**	**4**	**10**	**10**	**15**	**15**

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. 4 - Valutazione dell'andamento delle condizioni di vita delle famiglie, nel 2012 rispetto al 2011 e nelle previsioni 2013 rispetto al 2012 (val.%)

Valutazioni	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Sono andate/Andranno molto meglio	-	-	9,1	9,1	4,3	4,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Sono andate/Andranno abbastanza meglio	-	-	-	9,1	-	4,2	-	-	-	-	-	-	-	-
Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente positive)	-	30,0	-	-	-	-	-	12,5	-	-	-	-	-	
Sono rimaste/Rimarranno più o meno nelle stesse condizioni (ma restando sostanzialmente negative e/o modeste)	25,0	30,0	9,1	18,2	13,0	25,0	57,1	37,5	50,0	50,0	20,0	10,0	21,4	28,6
Sono andate/Andranno un po' peggio	62,5	40,0	54,5	27,3	56,6	37,4	28,6	37,5	25,0	-	40,0	40,0	42,9	57,1
Sono andate/Andranno molto peggio	12,5	-	27,3	36,3	26,1	29,2	14,3	12,5	25,0	50,0	40,0	50,0	35,7	14,3
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
v.a.	**8**	**10**	**11**	**11**	**23**	**24**	**7**	**8**	**4**	**4**	**10**	**10**	**14**	**14**

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Un progressivo peggioramento del *sentiment* della popolazione

Come nella precedente indagine, effettuata per il Rapporto "Generare Classe Dirigente/2011", si è voluto interrogare i diversi panel anche sul *sentiment* prevalente della popolazione così come viene valutato dalla classe dirigente dei territori analizzati.
Si è utilizzata a tale scopo la stessa scala di "polarità" su cui gli intervistati erano tenuti a dare il loro giudizio[1].
I risultati esposti nella tabella 5 permettono di registrare, innanzitutto per l'anno 2013:

a) una prevalenza di *sentiment* negativi, espressi per lo più attraverso l'intensità particolarmente pronunciata delle percentuali relative (con valori pari a più del 60% e oltre);
b) una distribuzione, in ordine di priorità, dei *sentiment* negativi che, oltre che nella tabella 5, vengono sintetizzati e messi a confronto nello schema 1 che segue suddetta tabella, da cui si vede come ai primissimi posti vengano condivise più o meno in tutti i territori le sensazioni di Insoddisfazione, Inquietudine e Smarrimento, le quali tendono a diventare Paura, Rabbia e Rassegnazione; va anche detto che i valori 100,0% risultano essere prevalentemente distintivi del Mezzogiorno (Lecce, Cosenza e Sassari), intensità questa che non emerge per gli altri territori esaminati;
c) una presenza parallela di *sentiment* positivi che fanno pensare anche a una reattività non marginale (cfr. schema 2), sia pure con valori mediamente più bassi che non quelli che fanno capo ai *sentiment* negativi: Voglia di fare e Speranza sono quelli più frequentemente citati ai primissimi posti; la capacità reattiva tuttavia risulta anche diversificata, seguendo (in decrescenza) la direttrice Nord/Sud, mentre è il caso di segnalare:
   - il caso di Varese, in cui si registrano i valori più elevati in assoluto attorno ai *sentiment* della Positività, Voglia di fare, Coraggio, Serenità, Speranza e addirittura evocando la Tranquillità;
   - ma anche i casi di altre realtà locali, in cui i *sentiment* positivi non sono certo maggioritari, ma sono caratterizzati tuttavia da una presenza consistente: a titolo di esempio, Reggio Emilia esprime Entusiasmo quasi alla pari con Rassegnazione (45,5% contro 54,5%), Treviso Voglia di fare e di reagire con Prudenza (43,5% contro 56,5%), e la stessa Lecce sempre tra Voglia di fare e di reagire e Prudenza (50,0% e 50,0%) così come evidenza equilibrio tra Delusione e Speranza (50,0% e 50,0%); cfr. per i dati appena citati, la tabella 5;
d) una differenza in tutti i casi molto significativa in termini di *sentiment* negativi che tendono a prevalere nel Mezzogiorno rispetto al resto del Paese; mentre nel caso

1. La scala presentava quattro possibili risposte, interpretabili come:
- giudizio molto vicino alla prima delle due polarità;
- giudizio abbastanza vicino alla prima delle due polarità;
- giudizio abbastanza vicino alla seconda delle due polarità;
- giudizio molto vicino alla seconda delle due polarità.
Successivamente si sono sommati i primi due giudizi, da un lato e i secondi due giudizi, dall'altro, venendo così a determinare le percentuali esposte nella tabella 5.

specifico di Cosenza colpisce il giudizio molto forte di continuità rispetto a quello della discontinuità, che contrasta con tutti gli altri territori, probabilmente da interpretare più come un atteggiamento e/o una convinzione rispetto al fatto che "nulla cambia": il che verrebbe a confermare anche quanto si è detto in precedenza (cfr. tabella 1) circa l'impatto della crisi sull'economia e sulle condizioni di vita delle famiglie.

Se poi si confrontano i dati riferiti alle due indagini (2011 e 2013), condotte sui primi cinque territori indicati nella tabella 5, si può constatare come tra i due anni si manifestino i fenomeni seguenti:

a) una tendenziale diminuzione dei *sentiment* negativi di tipo più "leggero" come ad esempio quello della Discontinuità, dell'Insoddisfazione, dell'Inquietudine, dello Smarrimento; mentre crescono i *sentiment* negativi più "pesanti" come Paura, Prudenza, Rassegnazione, Delusione, Rabbia, Negatività;
b) un più largo spettro di aumento dei *sentiment* negativi per Ancona e particolarmente per Lecce;
c) una diminuzione, ovviamente, dei *sentiment* più positivi per tutte le cinque realtà considerate.

È abbastanza evidente dunque che nel confronto delle due indagini ha fatto sentire in maniera significativa i propri effetti una crisi profonda e lunga come quella che stiamo sperimentando: il che ha influito anche sul cambiamento degli atteggiamenti della popolazione, almeno così come vengono percepiti dalle classi dirigenti locali.
A conferma di quanto sinora ricordato, ma con un'informazione interessante in più, la tabella 6 mette a confronto la voglia e la capacità di reazione sia da parte dei soggetti economici sia da parte delle famiglie all'inizio di quest'anno 2013.
Il risultato è duplice:

- da un lato, tale voglia e capacità non sembra essere straordinaria né nei soggetti economici né nelle famiglie e inoltre tende chiaramente a diminuire via via si passa dai territori collocati al Nord rispetto a quelli collocati al Sud del Paese;
- e dall'altro, si ritiene comunque che la spinta a reagire sia comunque più alta da parte dell'economia rispetto alla spinta delle famiglie (salvo il caso di Ancona in cui il rapporto sembra in qualche modo invertirsi).

Per meglio approfondire la voglia e la capacità di reazione (con riferimento all'inizio dell'anno 2013) sia dei soggetti economici sia delle famiglie è stata somministrata ai testimoni privilegiati del panel un'apposita domanda, i cui risultati sono contenuti nella tabella 6.
In proposito si può rilevare come tale voglia e capacità di reazione:

- non risulti "molto pronunciata" se non in una parte molto limitata sia dei soggetti economici che delle famiglie;
- diventi più consistente qualora se ne dia una definizione più allargata (attraverso il giudizio "abbastanza pronunciata") e in tal caso si tende a sottolineare nella mag-

gior parte degli intervistati un impegno particolarmente forte dei soggetti economici rispetto alle famiglie in quasi tutti i territori analizzati (salvo il caso di Ancona e di Lecce).

Il quadro che emerge dunque sarebbe quello di una valutazione di maggior ripiegamento del soggetto famiglia rispetto ai soggetti di tipo economico: non c'è dubbio che la crisi lunga di cui si è più volte parlato abbia senz'altro inciso sulle condizioni di vita e di resistenza delle diverse unità familiari e quindi questa percezione si rivela abbastanza coerente con la realtà che oggi stiamo vivendo. E del resto i soggetti economici sono tenuti a reagire con forza se vogliono che l'impresa continui a vivere, come del resto hanno mostrato di saper fare dall'inizio della crisi in poi e come c'è da augurarsi che possano fare ancora, malgrado fenomeni consistenti di chiusura delle imprese.

Tab. 5 - Confronto del *Sentiment* prevalente della popolazione presente nel territorio all'inizio del 2011 e all'inizio del 2013 (val.%)

Sentiment opposti	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
Sensazione di discontinuità	68,3	66,7	81,8	63,6	70,6	59,1	76,0	62,5	64,5	75,0	-	14,3	-	61,5
Sensazione di continuità	31,7	33,3	18,2	36,4	29,4	40,9	24,0	37,5	35,5	25,0	-	85,7	-	38,5
Insoddisfazione	93,2	77,8	90,9	90,9	94,9	95,7	96,3	100,0	91,2	100,0	-	100,0	-	100,0
Soddisfazione	6,8	22,2	9,1	9,1	5,1	4,3	3,7	0,0	8,8	0,0	-	0,0	-	0,0
Inquietudine	86,4	66,7	100,0	90,9	97,4	96,0	89,7	87,5	85,7	100,0	-	100,0	-	92,9
Tranquillità	13,6	33,3	0,0	9,1	2,6	4,0	10,3	12,5	14,3	0,0	-	0,0	-	7,1
Smarrimento	76,7	66,7	95,7	81,8	94,7	91,6	82,1	100,0	94,1	100,0	-	100,0	-	92,3
Certezza	23,3	33,3	4,3	18,2	5,3	8,4	17,9	0,0	5,9	0,0	-	0,0	-	7,7
Paura	52,3	44,4	59,1	72,7	73,0	91,3	57,2	62,5	62,8	75,0	-	100,0	-	85,7
Coraggio	47,7	55,6	40,9	27,3	27,0	8,7	42,8	37,5	37,2	25,0	-	0,0	-	14,3
Prudenza	46,6	33,3	45,5	63,6	55,2	56,5	59,3	71,4	70,3	50,0	-	85,7	-	61,5
Voglia di fare e di reagire	53,4	66,7	54,5	36,4	44,8	43,5	40,7	28,6	29,7	50,0	-	14,3	-	38,5
Rassegnazione	53,5	77,8	72,8	54,5	73,0	82,6	70,4	85,7	80,5	75,0	-	100,0	-	85,7
Entusiasmo	46,5	22,2	27,2	45,5	27,0	17,4	29,6	14,3	19,5	25,0	-	0,0	-	14,3

segue

segue "Tab. 5 - Confronto del Sentiment prevalente della popolazione presente nel territorio all'inizio del 2011 e all'inizio del 2013 (val.%)"

***Sentiment* opposti**	**Varese**		**Reggio Emilia**		**Treviso**		**Ancona**		**Lecce**		**Cosenza**		**Sassari**	
	2011	**2013**	**2011**	**2013**	**2011**	**2013**	**2011**	**2013**	**2011**	**2013**	**2011**	**2013**	**2011**	**2013**
Delusione	35,6	55,5	43,5	72,7	60,5	69,6	51,9	62,5	66,7	50,0	-	75,0	-	92,9
Speranza	64,4	44,5	56,5	27,3	39,5	30,4	48,1	37,5	33,3	50,0	-	25,0	-	7,1
Rabbia	67,4	44,4	77,3	72,7	61,1	91,4	80,0	87,5	82,9	100,0	-	100,0	-	92,9
Serenità	32,6	55,6	22,7	27,3	38,9	8,6	20,0	12,5	17,1	0,0	-	0,0	-	7,1
Negatività	59,1	33,3	59,1	63,6	56,8	78,3	74,1	87,5	65,7	75,0	-	85,7	-	92,9
Positività	40,9	66,7	40,9	36,4	43,2	21,7	25,9	12,5	34,3	25,0	-	14,3	-	7,1

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Schema 1 - Primi sei *Sentiment* negativi attribuiti alla popolazione

Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
1° Insoddisfazione	(77,8)	1° Insoddisfazione	(90,9)	1° Inquietudine	(96,0)	1° Insoddisfazione	(100,0)	1° Insoddisfazione	(100,0)	1° Insoddisfazione	(100,0)	1° Insoddisfazione	(100,0)
2° Rassegnazione	(77,8)	2° Inquietudine	(90,9)	2° Insoddisfazione	(95,7)	2° Smarrimento	(100,0)	2° Inquietudine	(100,0)	2° Inquietudine	(100,0)	2° Inquietudine	(92,9)
3° Sensazione di discontinuità	(66,7)	3° Smarrimento	(81,8)	3° Smarrimento	(91,6)	3° Negatività	(87,5)	3° Smarrimento	(100,0)	3° Smarrimento	(100,0)	3° Delusione	(92,9)
4° Inquietudine	(66,7)	4° Delusione	(72,7)	4° Rabbia	(91,4)	4° Inquietudine	(87,5)	4° Rabbia	(100,0)	4° Rassegnazione	(100,0)	4° Negatività	(92,9)
5° Delusione	(55,5)	5° Paura	(72,7)	5° Paura	(91,3)	5° Rabbia	(87,5)	5° Paura	(75,0)	5° Paura	(100,0)	5° Smarrimento	(92,3)
6° Smarrimento	(66,7)	6° Rabbia	(72,7)	6° Rassegnazione	(82,6)	6° Rassegnazione	(85,7)	6° Rassegnazione	(75,0)	6° Rabbia	(100,0)	6° Rabbia	(92,9)

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Schema 2 - Primi sei *Sentiment* positivi attribuiti alla popolazione

Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
1° Positività	(66,7)	1° Entusiasmo	(45,5)	1° Voglia di fare e di reagire	(43,5)	1° Sensazione di continuità	(37,5)	1° Voglia di fare e di reagire	(50,0)	1° Sensazione di continuità	(85,7)	1° Sensazione di continuità	(38,5)
2° Voglia di fare e di reagire	(66,7)	2° Positività	(36,4)	2° Speranza	(30,4)	2° Coraggio	(37,5)	2° Speranza	(50,0)	2° Speranza	(25,0)	2° Voglia di fare e di reagire	(38,5)
3° Coraggio	(55,6)	3° Voglia di fare e di reagire	(36,4)	3° Positività	(21,7)	3° Speranza	(37,5)	3° Sensazione di continuità	(25,0)	3° Voglia di fare e di reagire	(14,3)	3° Coraggio	(14,3)
4° Serenità	(55,6)	4° Coraggio	(27,3)	4° Entusiasmo	(17,4)	4° Voglia di fare e di reagire	(28,6)	4° Coraggio	(25,0)	4° Positività	(14,3)	4° Entusiasmo	(14,3)
5° Speranza	(44,5)	5° Speranza	(27,3)	5° Serenità	(8,6)	5° Entusiasmo	(14,3)	5° Entusiasmo	(25,0)	5° -		5° Tranquillità	(7,1)
6° Tranquillità	(33,3)	6° Serenità	(27,3)	6° Certezza	(8,4)	6° Serenità	(12,5)	6° Positività	(25,0)	6° -		6° Certezza	(7,7)

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. 6 - Stima da parte della classe dirigente della reattività rispetto alla crisi da parte dei soggetti economici e da parte delle famiglie all'inizio 2013 (val.%)

Reattività rispetto alla crisi	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	Soggetti economici	Famiglie	Soggetti economici	Famiglie	Soggetti economici	Famiglie	Soggetti economici	Famiglie	Soggetti economici	Famiglie	Soggetti economici	Famiglie	Soggetti economici	Famiglie
C'è una voglia e una capacità di reazione molto pronunciata	-	-	9,1	10,0	12,0	4,2	-	-		-	9,1	18,2	-	-
C'è una voglia e una capacità di reazione abbastanza pronunciata	80,0	11,1	63,6	20,0	48,0	20,8	37,5	62,5	50,0	50,0	36,4	9,1	26,7	13,3
C'è una voglia e una capacità di reazione poco pronunciata	20,0	66,7	18,2	60,0	36,0	58,3	50,0	37,5	50,0	50,0	45,4	54,5	66,6	60,0
Non c'è alcuna voglia né capacità di reazione (o molto poco)	-	11,1	9,1	10,0	4,0	16,7	12,5	-	-	-	9,1	18,2	6,7	20,0
Non saprei dare una valutazione	-	11,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,7

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

I problemi-chiave dell'attuale passaggio di fase

Al fine di scavare un po' meglio al di là dell'evoluzione degli atteggiamenti dei diversi protagonisti, si è voluto considerare anche il quadro dei problemi principali così come vengono percepiti in ciascun territorio. E, unitamente a questo, si sono volute raccogliere le opinioni degli intervistati su alcuni temi specifici che riguardano l'indebolimento del ceto medio, le conseguenze della politica del rigore e le debolezze della Rappresentanza.
Quanto ai problemi più importanti nella tabella 7 si sono messi in ordine decrescente le risposte degli intervistati per ciascun territorio, a partire dati raccolti con riferimento al 2013. Quanto emerge è riconducibile sostanzialmente a due aspetti:

- innanzitutto all'evidente peggioramento dei problemi indicati ai primi posti, qualora si considerino le percentuali, territorio per territorio, riferite all'anno 2013 rispetto all'anno 2011: segno evidente questo dell'impatto della crisi che tende a diventare più seria via via nel tempo;
- e quindi alla presenza nei primi quattro posti dei problemi ritenuti prioritari nell'anno 2013: quelli riferiti alla ripresa dell'economia, al reddito delle famiglie, all'occupazione e alla Cassa Integrazione, al futuro dei giovani, con un'accentuazione vistosa dei problemi di competitività delle imprese (che viene collocato al quarto posto, da parte dei testimoni di Treviso, a conferma delle spinte severe che vengono avvertite nella realtà locale sotto questo aspetto).

Si rileva dunque una convergenza evidente sul piano dell'aggravamento e della priorità dei problemi nei territori considerati, con un peggioramento dell'intensità dei giudizi manifestata dagli intervistati circa i problemi evidenziati, specialmente per quanto riguarda le due realtà di Cosenza e di Sassari rispetto alle altre.
Se ripresa dell'economia, reddito delle famiglie, futuro dei giovani, occupazione e Cassa Integrazione e anche competitività delle imprese si collocano sostanzialmente ai primi posti qualora si vadano a individuare le priorità percepite, è altrettanto importante ragionare attorno ai temi contenuti nella successiva tabella 8. I dati ivi contenuti sono il frutto della valutazione data dagli intervistati, all'interno dei diversi panel, per quanto riguarda alcune tematiche fondamentali che hanno costituito oggetto specifico dell'analisi condotta nel 2013. Le sollecitazioni che derivano dai dati hanno a che fare sostanzialmente con tre argomenti.
Il primo è quello dell'impoverimento delle condizioni di vita delle famiglie, che è stato illustrato anche nel precedente paragrafo 3, ma che viene qui ribadito attraverso i giudizi espressi innanzitutto sulla prima affermazione contenuta nella tabella 8: praticamente la totalità degli intervistati concorda in maniera totalitaria, sia pure con qualche lieve differenza di intensità all'interno dei diversi territori. Ma tale livello di consenso si ripete anche qualora si specifichi meglio il tema specifico della perdita graduale di posizioni della classe media per quanto riguarda reddito, lavoro, consumi e risparmio: è fuori discussione che la grande bolla del ceto medio che si era formata nel corso del pre-

cedente ciclo di sviluppo degli ultimi quattro decenni (rigonfiandosi via via nel tempo) oggi sta subendo un processo di vera e propria "centrifugazione". La conseguenza è che tende a spostarsi ulteriormente verso l'alto una quota minima di ceto medio (quella più forte) e, al contrario, il graduale scivolamento verso il basso della parte maggioritaria, la quale risente in maniera evidente della crisi, con un peggioramento inevitabile delle condizioni di vita a seguito dell'esaurirsi della propria capacità di reazione e di autoprotezione grazie a risparmi e patrimonializzazioni pregressi.

Va anche ribadito che l'accordo pressoché totalitario o quasi degli intervistati a tale proposito contiene al suo interno una sfumatura importante: i giudizi "molto d'accordo" sono decisamente più elevati per quanto riguarda l'affermazione sull'impoverimento del ceto medio rispetto all'affermazione precedente contenuta nella tabella 8: segno evidente questo che il tema è particolarmente avvertito e ritenuto centrale nell'attuale fase di vita del Paese.

Il secondo argomento illustrato dalla tabella 8 riguarda il tema della Rappresentanza. E a tale proposito gli intervistati sembrano aver significativamente registrato la divaricazione che si è venuta a creare tra una politica del rigore (pur necessaria) che scendeva "dall'alto" e la vita e le esigenze del Paese reale che "dal basso" ha dovuto affrontare non solo le difficoltà quotidiane ma anche le conseguenze derivanti dalle politiche del rigore. La percezione di tale divaricazione è stata avvertita come tale da una quota variabile tra il 50,0% e il 100,0% nei sette territori analizzati, con una tendenziale accentuazione nei casi di Lecce e di Cosenza (a conferma della situazione di tradizionale debolezza del Mezzogiorno).

Si consideri poi quanto contenuto nella penultima affermazione contenuta nella tabella 8 e cioè quella che voleva sottoporre al giudizio degli intervistati l'eventuale percezione di un vuoto di rappresentanza, proveniente sia da parte delle politica in senso stretto (che è risultata spesso troppo autoriferita negli ultimi mesi) sia da parte delle associazioni di categoria e del sindacato che si sono rivelati in molti casi troppo "silenziosi" e "in attesa" con riferimento alle decisioni che scendevano dall'alto. Non si può dire che anche in tal caso i giudizi dei diversi panel non siano concordi in maniera significativa, investendo perciò sia la dimensione istituzionale sia la dimensione della società civile: e le conseguenze di questa situazione si sono viste anche con i risultati delle ultime elezioni che in fondo hanno espresso chiaramente una crescita enorme del distacco esistente tra società e Sistema della Rappresentanza, in questo caso della politica.

Il terzo argomento affrontato all'interno della tabella 8 rappresenta qualcosa di diverso rispetto a quelli sinora qui ricordati, poiché riguarda il nostro stesso modo di pensare la convivenza e lo sviluppo. Ci si riferisce al fatto che le nostre Mappe Mentali risultano ormai scadute e quindi risultano del tutto inadeguate se si vogliono interpretare i mutamenti in corso e se si vuole orientare la nostra futura crescita. Si ricordi che nel Rapporto "Generare Classe Dirigente/2012" si è partiti proprio da questa considerazione e cioè dall'inadeguatezza del modo di rappresentare le dinamiche locali, nazionali ed extranazionali. Certo ha giocato in tutto ciò il modello di sviluppo che il Paese ha conosciuto e che ha portato a straordinari risultati. Ma, come ben si sa, arriva un

momento in cui la "replica" del modello stesso non paga più ed anzi risulta del tutto inadeguata per interpretare le mutazioni radicali come quelle che stiamo oggi vivendo. A tale proposito bisogna riconoscere che i livelli di convergenza del consenso sono del tutto elevati all'interno dei panel, conseguenza questa probabilmente della crisi prolungata e delle difficoltà nel trovare vie d'uscita: ed è proprio questa situazione che mette sempre più in evidenza la necessità di un cambio di passo del nostro stesso modo di pensare e di progettare la nostra convivenza collettiva.

Tab. 7 - Confronto tra i problemi che l'intervistato ritiene/riteneva più importanti tra quelli sotto elencati (val.%)

Problemi	Varese				Reggio Emilia				Treviso				Ancona				Lecce				Cosenza				Sassari			
	2011		2013		2011		2013		2011		2013		2011		2013		2011		2013		2011		2013		2011		2013	
Problemi di ripresa dell'economia	1°	64,3	1°	80,0	2°	60,9	1°	90,9	2°	63,2	2°	72,0	1°	70,0	1°	75,0	1°	63,2	1°	75,0	-	1°	63,6	-	1°	86,7
Problemi di reddito delle famiglie		-	2°	80,0		-	3°	54,5		-	1°	84,0		-	3°	50,0		-	2°	75,0	-	3°	45,5	-	3°	60,0
Problemi per il futuro dei giovani	7°	23,8	3°	60,0	10°	13,0	2°	81,8	8°	21,1	3°	64,0	4°	23,3	4°	37,5	4°	31,6	4°	50,0	-	2°	63,6	-	4°	46,7
Problemi di occupazione e di CIG	2°	59,5	4°	40,0	1°	65,2	4°	45,5	1°	73,7	6°	48,0	2°	60,0	2°	75,0	2°	60,5	3°	75,0	-	4°	36,4	-	2°	66,7
Problemi di competitività delle imprese	3°	35,7	5°	30,0	9°	17,4	5°	45,5	5°	31,6	4°	60,0	3°	33,3	6°	25,0	5°	26,3		-	-	8°	27,3	-	5°	40,0
Problemi di troppa burocrazia	12°	11,9	6°	30,0	11°	13,0	6°	27,3	7°	23,7	5°	52,0	12°	13,3	5°	37,5	12°	7,9	7°	25,0	-	5°	36,4	-	6°	40,0
Problemi di produttività delle imprese	8°	21,4	7°	30,0	7°	21,7	7°	9,1	6°	26,3	8°	8,0	10°	16,7	8°	12,5	8°	21,1	5°	50,0	-	9°	27,3	-	7°	26,7
Problemi di casa	14°	7,1	8°	20,0	14°	8,7		-	14°	7,9	10°	4,0	16°	3,3	7°	25,0	13°	2,6		-	-		-	-	8°	13,3
Problemi di tutela della salute dei cittadini	10°	14,3	9°	10,0	8°	21,7	8°	9,1	10°	13,2		-	8°	20,0		-	6°	23,7	6°	50,0	-	6°	36,4	-	11°	6,7
Problemi di istruzione	11°	14,3	10°	10,0	4°	39,1	9°	9,1	9°	15,8		-	5°	23,3	9°	12,5		10,5		-	-	10°	27,3	-	9°	13,3
Problemi di trasporto locale	13°	11,9	11°	10,0	15°	8,7		-	12°	10,5	11°	4,0	13°	13,3		-	9°	21,1		-	-	11°	27,3	-	10°	13,3
Problemi di gestione dei rifiuti	15°	2,4	12°	10,0	12°	13,0		-	15°	7,9		-	9°	20,0		-	7°	23,7		-	-	7°	36,4	-		-
Problemi di immigrazione	4°	26,2	13°	10,0	5°	39,1		-	3°	34,2		-	15°	6,7	10°	12,5		-		-	-		-	-		-
Problemi di traffico	5°	26,2	14°	10,0	13°	13,0		-	16°	7,9		-	14°	13,3		-	11°	10,5		-	-		-	-		-
Problemi di criminalità e sicurezza	9°	21,4		-	3°	60,9		-	4°	34,2	7°	12,0	6°	23,3	11°	12,5	10°	18,4		-	-	12°	27,3	-		-
Problemi di assistenza agli anziani	15°	4,8		-	16°	8,7		-	11°	13,2	9°	8,0	11°	16,7	12°	12,5	14°	2,6		-	-	13°	9,1	-		-
Problemi di ambiente e di inquinamento	6°	26,2		-	6°	26,1		-	13°	10,5		-	7°	23,3		-	3°	52,6		-	-	14°	9,1	-		-

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte
Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. 8 - Specificazione della presenza o meno di alcuni problemi (e della loro intensità) sul territorio - Anno 2013 (Giudizi "Molto d'accordo", "Abbastanza d'accordo", "Molto + Abbastanza d'accordo") (val.%)

Problemi	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce	Cosenza	Sassari
C'è un progressivo impoverimento delle condizioni di vita delle famiglie							
Molto d'accordo	20,0	45,5	54,1	25,0	50,0	54,5	53,3
Abbastanza d'accordo	80,0	54,5	41,7	75,0	50,0	45,5	46,7
Molto + Abbastanza d'accordo	100,0	100,0	95,8	100,0	100,0	100,0	100,0
C'è un indebolimento che riguarda specificamente la classe media che sta perdendo gradualmente posizioni per quanto riguarda il livello del reddito, la tenuta del lavoro, la tipologia dei consumi, la capacità di risparmiare							
Molto d'accordo	40,0	63,6	62,5	25,0	75,0	70,0	46,7
Abbastanza d'accordo	60,0	27,3	37,5	62,5	25,0	20,0	53,3
Molto + Abbastanza d'accordo	100,0	90,9	100,0	87,5	100,0	90,0	100,0
C'è una divaricazione tra una politica del rigore (che si avverte come severa e lontana), e il Paese reale che affronta le sue difficoltà quotidiane							
Molto d'accordo	40,0	36,4	37,5	37,5	75,0	72,7	40,0
Abbastanza d'accordo	10,0	45,4	41,6	37,5	25,0	18,2	33,3
Molto + Abbastanza d'accordo	50,0	81,8	79,1	75,0	100,0	90,9	73,3
C'è una sorta di vuoto di rappresentanza sia da parte della politica (troppo autoriferita) sia delle associazioni di categoria e del sindacato (oggi troppo "silenziosi" e "in attesa")							
Molto d'accordo	30,0	9,1	45,8	25,0	75,0	60,0	26,7
Abbastanza d'accordo	70,0	72,7	41,7	75,0	25,0	30,0	53,3
Molto + Abbastanza d'accordo	100,0	81,8	87,5	100,0	100,0	90,0	80,0
C'è un invecchiamento del nostro modo di pensare la convivenza e lo sviluppo, troppo legati come siamo a Mappe Mentali ormai scadute e quindi inadeguate per poter interpretare i mutamenti in corso							
Molto d'accordo	44,5	63,6	54,1	37,5	50,0	70,0	40,0
Abbastanza d'accordo	22,2	36,4	37,5	62,5	50,0	30,0	46,6
Molto + Abbastanza d'accordo	66,7	100,0	91,6	100,0	100,0	100,0	86,6

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

La necessità di assumersi le responsabilità della crescita

Allo scopo di meglio approfondire la necessità di uno sforzo condiviso e convergente tra le diverse classi dirigenti del territorio, in vista di riprendere il cammino dello sviluppo al di là della crisi in atto, si sono sottoposte al giudizio degli intervistati una serie di affermazioni in proposito (tab. 9).

Il livello di consapevolezza circa i temi sollevati fa pensare che stia maturando all'interno del Paese un livello di percezione più complesso delle esigenze da soddisfare, le quali implicano necessariamente un'assunzione di oneri conseguenti sul piano delle strategie e dell'azione delle *élite* locali.

Due sono state le grandi tematiche affrontate: quella della crescita economica e della coesione sociale, da un lato e quella delle modalità con cui muoversi per superare l'approccio ormai troppo consolidato (e consunto) che ha prevalso sino a oggi.

Quanto alla prima tematica si è chiesto il giudizio su quattro specifici aspetti e cioè:

a) l'esigenza di mettere in maggior equilibrio le politiche del rigore con le politiche della crescita che ci possono aiutare a passare al di là della crisi: a tale proposito non si può non registrare come un mutamento di segno stia maturando a tale proposito, non solo a livello nazionale ma anche a livello europeo e mondiale, stante le esplicite affermazioni in questa direzione da parte della Commissione Europea sia dello stesso Fondo Monetario Internazionale, anche alla luce della ben nota crisi greca (cfr. prima affermazione della tabella 9);
b) ma a tale esigenza non si può non affiancare la necessità di riconoscere che la crescita di cui tanto si è discusso (e si discute) nasce comunque "dal basso" e non "dall'alto": il che significa che le classi dirigenti locali debbono saper individuare le strade migliori per far evolvere l'economia reale, accettando la "mutazione" in corso, con i relativi meccanismi di selettività pronunciata delle aziende, ma anche con una parallela necessaria mutazione del modo di gestire le istituzioni locali e centrali (cfr. seconda affermazione della tabella 9);
c) serve poi riconoscere come il tema della produttività e della competitività da far crescere con decisione (argomento affrontato sin troppo a parole, ma molto meno nei fatti) richieda che ciò avvenga a partire "dal basso" e cioè dalle aziende come pure dalle istituzioni e dai territori, in una logica integrata di "sistema locale" (fermo restando che alcuni interventi statuali di accompagnamento di tali sforzi risultano importanti, soprattutto dal punto di vista dell'alleggerimento del fisco, della semplificazione della burocrazia, di una maggiore fluidità nella regolamentazione del lavoro) (cfr. terza affermazione della tabella 9);
d) ma non si può parlare solo di crescita, in quanto a questo si affianca un tema delicato che è stato evocato nel precedente paragrafo e cioè il progressivo impoverimento delle famiglie, con la conseguente riduzione non solo dei consumi e degli stili di vita ma anche delle stesse attese sociali, le quali invece hanno giocato nel passato un ruolo particolarmente dinamico e di spinta in funzione dello sviluppo del Paese: trattare esplicitamente questo tema diventa centrale per tutte le classi dirigenti, a patto di

non limitarsi a constatare e a ribadire la "fine di un ciclo", sottolineando la sola logica del rigore come risposte, bensì sapendo proporre un'Idea di Sviluppo per il Paese (se si considera il livello nazionale) e un'Idea di Sviluppo Locale qualora ci si riferisca alla propria specifica realtà territoriale (cfr. quarta affermazione della tabella 9).

La seconda tematica affrontata è quella concernente l'esigenza di cambiare il nostro modo di "pensare lo sviluppo" così come viene richiamato dalle ultime due affermazioni della tabella 9. Infatti esse sottolineano:

- da un lato, come sia necessario tener presente che la politica del rigore non può solo trovare come contraltare un tradizionale atteggiamento dei territori basato sulla "richiesta": infatti ormai le classi dirigenti sono sfidate anche e soprattutto sul piano della "proposta" e dell'"attuazione", alle quali si può ed anzi si deve accompagnare l'intervento possibile delle istituzioni centrali per quanto riguarda per l'appunto il fisco, la burocrazia, la normativa del lavoro e, se possibile, alcuni investimenti (cfr. penultima affermazione della tabella 9);
- e dall'altro, è altrettanto necessario riconoscere che tutto questo coinvolge le nostre stesse Mappe Mentali che debbono poter aiutarci nel pensare un nuovo ciclo di sviluppo come risultato di uno sforzo congiunto tra classi dirigenti diverse che si esercitano, a partire dal territorio, a progettare un ulteriore pezzo di futuro: ed è per questo che si è esplicitamente parlato di "Alleanze per lo Sviluppo" (cfr. ultima affermazione della tabella 9).

Riparlare dunque di crescita e non solo di rigore richiede di tenere i piedi ben piantati nella realtà locale e cioè nell'economia reale e nella società reale, da cui deve nascere (o rinascere) la capacità e la voglia di disegnare quello che ancora vogliamo raggiungere e diventare, mettendo a fattor comune non solo l'economia ma anche il sociale: se ci sarà uno sforzo di tipo corale, di Proposta e di Alleanza, si può pensare di ripartire nuovamente, uscendo, prima o dopo, dal tunnel della crisi attuale.
A proposito di uno sforzo comune da intraprendere a livello territoriale si è posta anche una domanda per chiedere se le diverse categorie di classi dirigenti presenti abbiano messo in atto o meno uno sforzo condiviso e convergente per affrontare la crisi, sia nel momento in cui questa ha manifestato i suoi effetti (nel periodo 2008-2010) sia nella situazione che si è aperta all'inizio del 2013.
A tale proposito la tabella 10 illustra in maniera abbastanza chiara quanto è avvenuto e sta avvenendo, nel senso che:

- solo alcuni territori (e in minima parte anche questi) possono affermare che "è esistito e/o che esista uno sforzo condiviso e convergente" in direzione dello sviluppo, mentre 4 realtà su 7 non mandano affatto segnali a questo proposito;
- tuttavia qualche passo in più sembra sia stato compiuto durante il triennio 2008-2010 come pure all'inizio del 2013, qualora si considerano le risposte al secondo item della tabella 10 ("sì, sono fatti/si stanno facendo dei passi avanti"), anche se questi passi non sono sempre sati effettuati per tutti i territori analizzati;

- in taluni casi "se ne sta almeno discutendo" e quindi presumibilmente senza essere ancora riusciti a trasferire sul piano dell'azione quello che si è in qualche modo ideato, ipotizzato e discusso (come mostrano i dati relativi al terzo item della tabella 10).
- Nel complesso si può affermare dunque che tra il 30% e il 70% dei casi si è affrontata la necessità di promuovere uno sforzo condiviso e convergente da parte delle diverse categorie di classe dirigente, sia pure con una maggioranza orientata ancora al "Parlare" piuttosto che al "Fare".

Per converso si assiste a un rapporto complementare (tra il 70% e il 30%) di territori che non hanno affrontato l'argomento "o perché difficoltà di varia natura hanno reso difficile mettere in atto uno sforzo condiviso e convergente" o "perché non ci si è pensato affatto".

Tab. 9 - Valutazione degli intervistati circa la necessità percepita di "tornare al Paese reale" - Anno 2013 (Giudizi "Molto d'accordo", "Abbastanza d'accordo", "Molto + Abbastanza d'accordo") (val.%)

	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce	Cosenza	Sassari
Serve riconoscere che il rigore nell'ambito della spesa pubblica da solo non basta, ma è necessario adottare una strategia esplicita di crescita che ci conduca al di là della crisi							
Molto d'accordo	80,0	81,8	79,1	87,5	75,0	90,9	66,6
Abbastanza d'accordo	20,0	18,2	16,7	12,5	25,0	9,1	26,7
Molto + Abbastanza d'accordo	100,0	100,0	95,8	100,0	100,0	100,0	93,3
Serve riconoscere che la crescita nasce comunque "dal basso" e non "dall'alto", ma è necessario che le classi dirigenti locali sappiano aiutare la mutazione in corso dell'economia reale							
Molto d'accordo	50,0	27,3	62,4	50,0	0,0	45,4	33,3
Abbastanza d'accordo	40,0	72,7	29,2	37,5	100,0	45,5	46,7
Molto + Abbastanza d'accordo	90,0	100,0	91,6	87,5	100,0	90,9	80,0
Serve riconoscere che è centrale far crescere il livello di produttività e di competitività delle imprese, ma è necessario che ciò avvenga a partire dal basso e cioè dalle aziende come pure dalle istituzioni e dal territorio, in una logica integrata di sistema locale							
Molto d'accordo	40,0	72,7	66,6	37,5	25,0	80,0	40,0
Abbastanza d'accordo	60,0	18,2	25,0	50,0	50,0	20,0	40,0
Molto + Abbastanza d'accordo	100,0	90,9	91,6	87,5	75,0	100,0	80,0

segue

segue "Tab. 9 - Valutazione degli intervistati circa la necessità percepita di "tornare al Paese reale" - Anno 2013 (Giudizi "Molto d'accordo", "Abbastanza d'accordo", "Molto + Abbastanza d'accordo") (val.%)"

	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce	Cosenza	Sassari
Serve riconoscere che la riduzione delle attese sociali è un fenomeno con cui le classi dirigenti debbono fare i conti, ma non basta ribadire la logica del rigore, bensì è necessario proporre un'idea di sviluppo che apra nuove speranze per il futuro							
Molto d'accordo	40,0	45,4	66,6	57,1	50,0	70,0	35,7
Abbastanza d'accordo	60,0	45,5	25,0	42,9	50,0	20,0	50,1
Molto + Abbastanza d'accordo	100,0	90,9	91,6	100,0	100,0	90,0	85,8
Serve tener presente che la riduzione della spesa pubblica impone di superare il tradizionale atteggiamento dei territori basato sulla "richiesta", mentre al contrario serve sempre di più avere capacità di "proposta" e di "attuazione" conseguente							
Molto d'accordo	50,0	63,6	70,9	37,5	25,0	60,0	46,6
Abbastanza d'accordo	50,0	27,3	20,8	62,5	75,0	30,0	46,7
Molto + Abbastanza d'accordo	100,0	90,9	91,7	100,0	100,0	90,0	93,3
Serve riconoscere che aprire l'orizzonte della crescita richiede un superamento delle Mappe Mentali consolidate e uno sforzo congiunto tra classi dirigenti diverse, dando vita sui territori a tante e diverse "Alleanze per lo Sviluppo"							
Molto d'accordo	80,0	18,2	69,6	75,0	100,0	50,0	46,6
Abbastanza d'accordo	10,0	81,8	17,4	12,5	0,0	50,0	40,0
Molto + Abbastanza d'accordo	90,0	100,0	87,0	87,5	100,0	100,0	86,6

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. 10 - Esistenza o meno di una strategia condivisa tra le diverse categorie di classe dirigente presenti sul territorio per superare la crisi - Anno 2013 (val.%)

Esistenza di un'eventuale strategia condivisa	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	Inizio crisi	Oggi	Inizio crisi	Oggi	Inizio crisi	Oggi	Inizio crisi	Oggi	Inizio crisi	Oggi	Inizio crisi	Oggi	Inizio crisi	Oggi
Sì, si può dire che sia esistito/che esista uno sforzo condiviso e convergente	10,0	11,1	9,1	20,0	8,7	4,3	-	-	-	-	-	-	7,7	-
Sì, si sono fatti/si stanno facendo dei passi avanti	-	44,5	27,3	10,0	17,4	30,4	25,0	37,5	-	25,0	10,0	10,0	7,7	21,4
Sì, ma se ne è solo discusso/se ne sta solo discutendo	20,0	11,1	18,2	20,0	34,8	43,6	50,0	37,5	25,0	25,0	30,0	30,0	23,1	21,4
No, perché difficoltà di varia natura hanno reso/rendono difficile mettere in atto uno sforzo condiviso e convergente	70,0	22,2	36,3	50,0	21,7	13,0	12,5	12,5	25,0	25,0	30,0	30,0	46,1	50,1
No, per nulla, perché non ci si è pensato/ Non ci si pensa affatto	-	11,1	9,1	-	17,4	8,7	12,5	12,5	25,0	-	30,0	20,0	15,4	7,1
Non saprei dare una valutazione	-	-	-	-	-	-	-	-	25,0	25,0	-	10,0	-	-

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

La difficoltà di fare convergenza di intenti

È noto a chi ben conosce le modalità di sviluppo locale come sia problematico (e non solo da oggi) creare convergenze o addirittura vere e proprie Alleanze di Progetto tra segmenti di classi dirigenti diverse, siano esse indifferentemente di tipo privato, di tipo pubblico o di tipo misto.
È questo un tema che si è affrontato già nel Rapporto 2011 e che si è volutamente riproposto nel Rapporto 2013, risottoponendo una domanda analoga a quella somministrata due anni fa (cfr. tabella 11).
I dati mettono in evidenza innanzitutto:

a) un'elevata difficoltà nel fare convergenza per una molteplicità di ragioni, come ad esempio:
   - la scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio (con un livello di consenso per il 2013, che va da un minimo del 75% (Lecce) a un massimo del 100% degli intervistati (Ancona));
   - l'ammissione che quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi, nel senso che vince una sorta di "diritto di veto" (e anche in questo caso l'accordo degli intervistati risulta elevato, pur se meno rispetto al caso precedente, andando da un minimo del 62,5% (Ancona) a un massimo del 78,6% (Sassari));
   - il fatto che ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative, ma senza "voler essere disturbato" da altri soggetti collettivi; e anche in tal caso le percentuali di consenso risultano più o meno analoghe al caso precedente, andando da un minimo del 72,7% (Cosenza) a un massimo del 100% (Sassari);
   - oppure perché ci sono fin troppe iniziative formali di convergenza (i cosiddetti "Tavoli") che finiscono con l'essere troppo numerose e frammentate, provocando così una dispersione di energie e di risorse ma scarsi risultati (e in questo caso la percentuale tende ad alzarsi ulteriormente rispetto a quelle precedenti, segno evidente che il tema è ancora ben vivo e presente nei territori, dove spesso si tende a convergere ritualmente sulla partecipazione formale a un Tavolo e molto meno sulla realizzazione concreta di un Progetto);
b) una sostanziale permanenza della difficoltà di promuovere iniziative di interesse collettivo da parte delle diverse classi dirigenti, visto che le relative percentuali di accordo, rispettivamente per il 2011 e per il 2012, non presentano significative differenze e anzi in molti casi tendono ad aumentare, sottolineando così il fatto che la crisi da sola non basta probabilmente a spingere in maniera decisa nella direzione della convergenza di iniziative.

   Al di là delle ragioni appena ricordate esistono dei meccanismi sottostanti che rendono difficile la collaborazione. Tanto per esemplificare:

- è difficile costruire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente, visto che sussistono legittime esigenze di "competizione" che fanno dimenticare peraltro le altrettanto importanti esigenze di "collaborazione": le percentuali di consenso variano tra i diversi territori anche in questo caso, da un minimo del 70% (Varese) a un massimo del 92,9% (Sassari);
- esiste poi il meccanismo tipico delle realtà locali, secondo cui "nessuno è profeta in patria", meccanismo ben noto a chi opera all'interno dei singoli territori: evidentemente l'argomento è abbastanza sentito, anche se meno rispetto ai precedenti, convogliando esso da un minimo del 18,2% di consensi (Reggio Emilia) ad un massimo dell'80% (Cosenza);
- ma cosa ancora più importante, si ammette che manca una sede di elaborazione e di confronto culturale proprio sullo sviluppo del territorio, che non risulti condizionata da interessi di parte: in tal senso la percentuale torna a essere molto consistente, andando da un minimo del 45,4% (Reggio Emilia) a un massimo del 100% (Varese);

c) una certa differenza, infine, per quanto riguarda il confronto tra i dati del 2011 e quelli del 2013, nel senso che, in particolare per i primi due item richiamati (la difficoltà di gestire relazioni positive e il fatto che nessuno è profeta in patria), presentano percentuali di adesione lievemente in calo, facendo pensare che forse qualcosa si sta muovendo nel senso di un potenziale miglior livello di convergenza tra le diverse classi dirigenti; anche se invece si sente con maggiore acutezza la carenza di un punto neutrale di confronto e di dibattito sullo sviluppo del territorio, elemento questo che investe probabilmente sia la rappresentanza politico-istituzionale sia la rappresentanza all'interno della società civile.

Come si vede le difficoltà nell'affrontare iniziative di interesse collettivo presentano qualche incrinatura positiva (fortunatamente), ma tendono a permanere nel tempo nella sostanza, malgrado i morsi della crisi, tanto da far dire agli interessati che la buona o la discreta capacità di collaborazione tra le diverse classi dirigenti interessa (se va bene tocca) circa la metà dei territori considerati, ma in molti casi anche molto meno, visti i dati che possono abbassarsi sino al 10% o addirittura allo 0%.
Naturalmente con queste premesse non è facile aspettarsi che esistano tanti esempi concreti di "Alleanze per lo Sviluppo", nel senso di attività su cui convergono diversi soggetti locali pubblici e/o privati, allo scopo di promuovere concretamente delle azioni dirette a sostenere la crescita e la coesione sociale. Tuttavia la tabella 12 mostra che invece qualcosa o più di qualcosa esiste, come del resto appare a chi esplori in concreto le realtà locali di oggi. E infatti le percentuali di intervistati che ammettono come tali iniziative siano già attive variano tra un 20% (Varese) e un 36% (Reggio Emilia), mentre un'ulteriore quota più o meno analoga afferma che esistono ma sono ancora in fase progettuale: in complesso dunque una proporzione variabile tra il 25% e il 63% ci ricorda che degli "esercizi di convergenza" in funzione dello sviluppo locale sono in atto o sono in corso di progettazione.

Del resto la verifica sul territorio da parte di chi si occupi di economia reale nelle tante realtà diffuse del Paese permette di cogliere più di qualche iniziativa in tal senso, trovando proprio nella convergenza un'occasione per intraprendere nuovi progetti e per superare le difficoltà di relazione tra le diverse classi dirigenti.
Ed è proprio per questo motivo che si è voluto riproporre nel Capitolo seguente l'analisi di sei casi di vere e proprie "Alleanze per lo Sviluppo" di taglio assai diverso, ma tali da poter essere lette come situazioni emblematiche della fase che stiamo vivendo oggi e che dovremmo imparare a far crescere sempre di più nel prossimo futuro.

Tab. 11 - La difficoltà di fare convergenza tra gruppi di classi dirigenti diverse presenti sul territorio - Anno 2013 (Giudizi "Molto d'accordo", "Abbastanza d'accordo", "Molto + Abbastanza d'accordo") (val.%)

Affermazioni	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce	Cosenza	Sassari
C'è una scarsa capacità di promuovere e di realizzare progetti comuni che hanno a che fare con i problemi di interesse generale del territorio							
Molto d'accordo	60,0	27,3	37,5	0,0	50,0	50,0	42,9
Abbastanza d'accordo	30,0	63,6	41,7	100,0	25,0	40,0	42,9
Molto + Abbastanza d'accordo	90,0	90,9	79,2	100,0	75,0	90,0	85,8
Molto + Abbastanza d'accordo (2011)	73,3	69,6	74,4	76,6	76,4	-	-
Quando si tenta di promuovere un progetto comune in favore del territorio si corre il rischio di trovare un'immediata contrapposizione da parte degli altri soggetti collettivi (vince il "diritto di veto")							
Molto d'accordo	20,0	27,3	37,5	12,5	25,0	72,7	35,7
Abbastanza d'accordo	50,0	45,4	37,5	50,0	50,0	0,0	42,9
Molto + Abbastanza d'accordo	70,0	72,7	75,0	62,5	75,0	72,7	78,6
Molto + Abbastanza d'accordo (2011)	73,4	69,6	66,6	63,3	65,8	-	-
Ci sono troppe iniziative formali di convergenza (tanti "Tavoli") che finiscono con l'essere troppo numerose e frammentate, con dispersione di energie e di risorse (e con scarsi risultati)							
Molto d'accordo	30,0	45,4	45,8	12,5	50,0	50,0	57,1
Abbastanza d'accordo	70,0	36,4	41,7	62,5	50,0	30,0	28,6
Molto + Abbastanza d'accordo	100,0	81,8	87,5	75,0	100,0	80,0	85,7
Molto + Abbastanza d'accordo (2011)	86,7	95,7	79,4	80,0	89,4	-	-

segue

segue "Tab. 11 - La difficoltà di fare convergenza tra gruppi di classi dirigenti diverse presenti sul territorio - Anno 2013 (Giudizi "Molto d'accordo", "Abbastanza d'accordo", "Molto + Abbastanza d'accordo") (val.%)"

Affermazioni	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce	Cosenza	Sassari
Ogni gruppo di classe dirigente tende a lanciare le proprie iniziative e "non vuole essere disturbato" a questo proposito							
Molto d'accordo	30,0	9,1	20,8	37,5	0,0	36,3	21,4
Abbastanza d'accordo	40,0	72,7	66,7	37,5	75,0	36,4	78,6
Molto + Abbastanza d'accordo	70,0	81,8	87,5	75,0	75,0	72,7	100,0
Molto + Abbastanza d'accordo (2011)	80,0	65,2	66,7	60,1	81,5	-	-
C'è una scarsa capacità di promuovere e di gestire relazioni positive tra i diversi gruppi di classe dirigente							
Molto d'accordo	20,0	9,1	20,8	0,0	50,0	20,0	28,6
Abbastanza d'accordo	50,0	54,5	45,9	62,5	25,0	50,0	64,3
Molto + Abbastanza d'accordo	70,0	63,6	66,7	62,5	75,0	70,0	92,9
Molto + Abbastanza d'accordo (2011)	77,8	91,4	84,6	83,3	92,1	-	-
Nella realtà locale vige il principio che "nessuno è profeta in Patria"							
Molto d'accordo	10,0	0,0	4,2	0,0	25,0	30,0	21,4
Abbastanza d'accordo	40,0	18,2	20,8	75,0	25,0	50,0	42,9
Molto + Abbastanza d'accordo	50,0	18,2	25,0	75,0	50,0	80,0	64,3
Molto + Abbastanza d'accordo (2011)	42,2	21,7	28,2	36,6	50,0	-	-
Manca una sede di elaborazione e di confronto culturale sullo sviluppo del territorio, non condizionata da interessi di parte							
Molto d'accordo	77,8	18,2	12,5	12,5	25,0	40,0	57,2
Abbastanza d'accordo	22,2	27,2	41,6	75,0	75,0	20,0	35,7
Molto + Abbastanza d'accordo	100,0	45,4	54,1	87,5	100,0	60,0	92,9
Molto + Abbastanza d'accordo (2011)	71,2	78,3	66,6	76,6	89,5	-	-

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. 12 - Presenza di eventuali iniziative che possono configurarsi come esempi di "Alleanze per lo Sviluppo" - Anno 2013 (val.%)

Risposta	Varese	Reggio Emilia	Treviso	Ancona	Lecce	Cosenza	Sassari
Sì, ne esistono e sono già attive	20,0	36,4	33,3	33,3			28,6
Sì, ne esistono ma sono ancora in fase progettuale	20,0	18,2	29,2		25,0	36,3	7,1
Sì, anche se per ora se ne sta solo parlando	10,0		12,5			27,3	14,3
No, poiché è molto difficile promuovere iniziative condivise (anche tra pochi soggetti pubblici o privati)	50,0	45,4	20,8	50,0	50,0		50,0
No, perché non ci si pensa affatto				16,7		27,3	
Altro			4,2		25,0	9,1	

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

La metodologia utilizzata

Il Rapporto "Generare Classe Dirigente" ha sempre rivolto particolare attenzione alle caratteristiche, ai comportamenti e agli orientamenti delle diverse classi dirigenti sul territorio.
Per questo ha spesso effettuato Focus Group, indagini di campo vere e proprie, panel e studi del caso al fine di cogliere le specificità del "Paese reale", esigenza questa tanto più importante in questi anni di difficile attraversamento della crisi, in cui si è finito spesso per concentrarsi più sulle dinamiche macro (del risanamento dei conti pubblici, del rigore, del fisco, delle esigenze dei mercati finanziari, delle attese dell'Europa) più che sulle dinamiche micro che trovano collocazione all'interno dei territori.
Anche e specialmente quest'anno si è perciò voluto capire se e come le classi dirigenti locali abbiano reagito alla crisi e anzi se e come abbiano preso e/o prendano iniziative di sviluppo "dal basso", confrontando – ove possibile – alcune domande del questionario 2013 con quello utilizzato per un'analoga indagine realizzata nell'ambito del Rapporto 2011.
A tale scopo si sono perciò promossi alcuni Focus Group locali per approfondire gli argomenti che si volevano trattare e quindi si è sottoposto un apposito questionario, in autosomministrazione, alle classi dirigenti dei territorio di Varese, Reggio Emilia, Treviso, Ancona, Lecce, Cosenza e Sassari.
Tale questionario si è articolato sui seguenti argomenti:

- l'impatto della crisi sulle attività economiche nel loro complesso e sulle condizioni di vita delle famiglie;
- il *sentiment* prevalente della popolazione residente così come è stimato dalle classi dirigenti intervistate nel panel, secondo una scala polare di 10 sensazioni contrapposte (discontinuità/continuità, insoddisfazione/soddisfazione, inquietudine/tranquillità, smarrimento/certezza, paura/coraggio, prudenza/voglia di fare e di reagire, rassegnazione/entusiasmo, delusione/speranza, rabbia/serenità, negatività/positività);
- entità della voglia e della capacità di reazione dei soggetti economici e delle famiglie presenti sul territorio;
- problemi principali che lo stesso territorio vive all'inizio dell'anno 2013;
- approfondimento di alcuni specifici fenomeni attraverso degli item più qualitativi che hanno a che fare col progressivo impoverimento delle condizioni di vita delle famiglie, col deterioramento della classe media, con la divaricazione tra politica del rigore e dinamiche del Paese reale, con la debolezza della rappresentanza, con l'inadeguatezza del modo di pensare convivenza e sviluppo;
- l'esigenza di mettere in atto uno sforzo condiviso e convergente tra le diverse classi dirigenti del territorio per riprendere il cammino della crescita e superare la crisi in atto;
- e infine, le eventuali iniziative concrete che si possano configurare come esempi di vere e proprie "Alleanze per lo Sviluppo", nel senso di far convergere i diversi

soggetti locali, privati e pubblici, allo scopo di sostenere crescita e coesione sociale, malgrado le difficoltà di collaborazione che da sempre esistono tra i diversi segmenti di *élite* all'interno dei singoli territori.

Il tutto è venuto a caratterizzarsi perciò come una sorta di panel di testimoni privilegiati, provenienti dai sette territori sopra richiamati, che si è aggiunto ai Focus Group e alle interviste individuali, attraverso un'operazione di "ascolto" che ha avuto luogo tra la fine del mese di dicembre 2012, il mese di gennaio e l'inizio del mese di febbraio 2013.
Quattro domande su dieci sono state riprese dall'indagine del 2011, consentendo così di operare qualche confronto qualitativo.
Certamente i piccoli numeri coinvolti (83 questionari raccolti ed elaborati) aiutano, insieme ai Focus Group e alle interviste effettuate, a comprendere meglio il senso e l'evoluzione delle opinioni, degli atteggiamenti e delle valutazioni degli intervistati, senza alcuna pretesa di rappresentatività statistica come avviene per tutti i panel.
Le tabelle che seguono forniscono il profilo socioanagrafico degli intervistati, con riferimento, per i cinque territori a suo tempo analizzati, alle caratteristiche sia del panel 2011 che del panel 2013.
Dalle indicazioni emerse tramite Focus Group, interviste e questionario, sono stati poi scelti i sei casi che possono essere definiti come altrettanti esempi di "Alleanze per lo Sviluppo" che costituiscono invece l'oggetto del successivo Capitolo 4.

Tab. All. 1 - Sesso dell'intervistato (val.%)

Sesso	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
Maschio	93,3	80,0	60,9	81,8	92,3	88,0	90,0	100,0	83,3	75,0	-	90,9	-	92,9
Femmina	6,7	20,0	39,1	18,2	7,7	12,0	10,0		16,7	25,0	-	9,1	-	7,1
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**-**	**100,0**	**-**	**100,0**
v.a.	**45**	**10**	**23**	**11**	**39**	**25**	**30**	**8**	**36**	**4**	**-**	**11**	**-**	**14**

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. All. 2 - Età dell'intervistato (val.%)

Classi di età	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
30-34 anni	2,2	-	-	-	-	-	6,7	-	2,8	-	-	9,1	-	-
35-39 anni	2,2	-	13,0	-	5,1	-	10,0	12,5	5,6	-	-	-	-	14,3
40-44 anni	-	-	4,3	27,2	-	20,0	13,3	12,5	19,4	25,0	-	18,2	-	14,3
45-49 anni	4,4	20,0	39,2	18,2	15,4	8,0	16,7	-	11,1	25,0	-	27,2	-	-
50-54 anni	22,3	40,0	21,8	27,3	30,7	20,0	13,3	37,5	16,7	-	-	-	-	57,1
55-59 anni	20,0	20,0	13,0	18,2	28,2	24,0	23,3	12,5	19,4	25,0	-	27,3	-	14,3
60-64 anni	11,1	10,0	8,7	-	7,7	24,0	10,0	12,5	19,4	25,0	-	9,1	-	-
65-74 anni e oltre	37,8	10,0	-	9,1	12,9	4,0	6,7	12,5	2,8	-	-	9,1	-	-
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**-**	**100,0**	**-**	**100,0**
v.a.	**45**	**10**	**23**	**11**	**39**	**25**	**30**	**8**	**36**	**4**	**-**	**11**	**-**	**14**

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. 13 - Tab. All. 3 - Ultimo titolo di studio conseguito dall'intervistato (val.%)

Titolo di studio	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
Licenza media	-	-	-	-	2,6	8,0	20,0	-	13,9	-	-	-	-	-
Diploma di scuola sup.	24,4	30,0	21,7	9,1	38,5	20,0	53,4	12,5	49,9	-	-	18,2	-	35,7
Laurea	64,5	50,0	52,3	54,5	48,6	48,0	10,0	62,5	27,8	75,0	-	54,5	-	57,2
Master (dopo la laurea)	8,9	10,0	13,0	9,1	7,7	24,0	13,3	12,5	2,8	25,0	-	18,2	-	-
Dottorato/Ph.D/Master dopo il dottorato	2,2	10,0	13,0	27,3	2,6	-	3,3	12,5	5,6	-	-	9,1	-	7,1
Totale	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**-**	**100,0**	**-**	**100,0**
v.a.	**45**	**10**	**23**	**11**	**39**	**25**	**30**	**8**	**36**	**4**	**-**	**11**	**-**	**14**

Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

Tab. 14 - Tab. All. 4 - Attività principale svolta dall'intervistato (val.%)

Soggetti	Varese		Reggio Emilia		Treviso		Ancona		Lecce		Cosenza		Sassari	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013	2011	2013
Rappresentanti politico-istituzionali	11,4	10,0	4,5	9,1	23,2	32,0	16,6	37,5	24,3	0,0	-	18,2	-	28,4
Rappresentanti del mondo economico-imprenditoriale (e di lavoro autonomo)	70,5	30,0	50,0	54,6	53,8	20,0	33,3	37,5	51,3	25,0	-	81,9	-	78,5
Esponenti delle associazioni di rappresentanza d'impresa	45,5	20,0	40,9	54,6	43,6	32,0	23,3	37,5	18,9	25,0	-	81,8	-	35,7
Rappresentanti sindacali dei lavoratori	4,6	20,0	4,5	9,1	12,8	24,0	10,0	0,0	8,1	25,0	-	9,1	-	14,2
Rappresentanti dell'Alta Amministrazione pubblica	6,8	10,0	9,0	9,1	15,4	16,0	6,6	25,0	13,5	25,0	-	9,1	-	14,2
Rappresentanti del sociale	11,4	30,0	13,6	0,0	15,5	4,0	6,6	25,0	0,0	0,0	-	18,2	-	0,0
Rappresentanti del mondo della formazione, della cultura e della ricerca	11,4	30,0	13,6	9,1	5,2	8,0	23,3	25,0	18,9	50,0	-	9,1	-	7,1
Rappresentanti del mondo dei media	0,0	0,0	-	0,0	7,7	4,0	9,9	0,0	18,9	0,0	-	18,2	-	0,0
v.a.	**44**	**10**	**22**	**11**	**39**	**25**	**30**	**8**	**37**	**4**	**-**	**11**	**-**	**14**

Il totale non è uguale a 100 perché erano possibili più risposte
Fonte: Fondirigenti, Rapporto "Generare Classe Dirigente"/2013

capitolo 4

l'importanza di promuovere "Alleanze per lo Sviluppo" a livello territoriale

di **Nadio Delai**

Coerentemente con quanto illustrato nel precedente capitolo, si è voluto raccogliere e dar voce ad alcune iniziative, nate dal basso, in cui le diverse classi dirigenti territoriali hanno cercato di compiere un "esercizio di convergenza" in vista della realizzazione di un progetto specifico, riguardante un ambito, un'area, un'opportunità o una necessità che si è venuta a creare.
Lo spirito è quello di mostrare delle iniziative emblematiche in cui le classi dirigenti siano sfuggite a un meccanismo (pericoloso) di deresponsabilizzazione, in base al quale si può essere tentati di restare in attesa di qualcosa che "dovrebbe venire dall'alto" oppure in difesa pura e semplice di quello che già c'è, rinforzato semmai da una chiusura di ciascun soggetto nel proprio *particulare*. E, al contrario, hanno esercitato la responsabilità che deriva proprio dall'essere classi dirigenti di un territorio, per il quale c'è la necessità di assumersi l'onere dell'Interpretazione, della Proposta e della Convergenza, senza attendere gli eventi e senza rimandare la responsabilità a decisioni altre e alte.
Di questa esigenza si è discusso anche in alcune realtà specifiche con le rispettive classi dirigenti, ribadendo la necessità di promuovere tante e diverse "Alleanze per Sviluppo", tenendo presente che:

- il meccanismo della crescita viene alimentato essenzialmente dal basso e non dall'alto;
- la produttività e la competitività debbono aumentare a partire dai soggetti singoli e associati dello specifico territorio e cioè dalle aziende, dai soggetti sociale e dalle istituzioni ivi radicati;
- anche la speranza nei confronti del futuro deve essere alimentata dal basso se si vuole che il Paese riprenda a muoversi con decisione verso la crescita e superare la lunga e severa crisi che stiamo vivendo;
- e infine, è uno sforzo corale che bisogna saper mettere in piedi anche nei singoli territori, dando vita a tante, diverse iniziative condivise.

Detto in altre parole la Rappresentanza deve saper tornare verso il basso, per poi riportare di nuovo in alto il Paese.

In questa logica sono stati riportati perciò alcuni casi nei quali sono state rilevate alcune caratteristiche di fondo così sintetizzabili:

- l'esistenza di una convergenza di più soggetti (privati e pubblici) che a livello locale accettino di lavorare insieme, senza tuttavia alcuna ansia di totalità di presenze (per non ricadere nella vecchia e inefficace logica dei "Tavoli");
- il ruolo di un Soggetto capofila che si assuma l'onere del pilotaggio dell'iniziativa;
- l'individuazione di un'idea semplice che stia alla base dell'Alleanza per lo Sviluppo e caratterizzi una realistica dimensione di impegno, attuabile in tempi ragionevoli e ben trasmissibile sul piano della comunicazione;
- l'avvio di una strategia di Lobby di Sistema che sia in grado di accompagnare il tutto, pur in presenza di risorse scarse o inesistenti (e anzi proprio per questo Lobby che sappia coinvolgere contemporaneamente e in maniera originale soggetti privati e soggetti pubblici);
- l'aver raggiunto, come iniziativa, una fase che sia ormai uscita dalla semplice Idea per affrontare l'Azione concreta, ancorché in uno stadio iniziale.

È così che nelle pagine che seguono vengono brevemente descritte esperienze di Rappresentanza Territoriale concretamente declinata secondo la logica suddetta e con riferimento a due diversi ambiti: quello che riguarda l'intreccio tra imprese e territorio e quello che si occupa di preparazione e inserimento professionale dei giovani.
Il primo ambito comprende:

- un'iniziativa che concerne l'applicazione della cultura industriale di filiera al tema dell'ospitalità, mettendo in atto una serie di attività dirette a formare manager dedicati, secondo una logica di network territoriale che coinvolge più aree territoriali e il relativo sviluppo nel campo turistico (in sei realtà del Mezzogiorno);
- la realizzazione di un partenariato virtuoso, diretto ad affrontare l'emergenza terremoto nonché l'avvio della fase post-emergenza, compresa la progettazione di un apposito Patto per lo Sviluppo (Emilia Romagna);
- l'avvio di un'esperienza di *neo-welfare* che utilizza un'apposita Rete di imprese piccole e medie, diretta a rispondere alle necessità dei lavoratori e delle loro famiglie, tenendo conto delle difficoltà della crisi e delle minori risorse disponibili per gli interventi sociali da parte degli enti locali, con i quali si è promossa un'apposita alleanza (Varese).

Il secondo ambito riguarda invece:

- l'avvio di una Fondazione ad hoc, avente come oggetto la formazione tecnico-scientifica nel settore calzaturiero, diretta a realizzare iniziative di preparazione e di qualificazione professionale dei giovani tramite l'avvio di un apposito ITS, nonché lo sviluppo ulteriore dell'attività di ricerca nell'ambito delle calzature, valorizzando un apposito Laboratorio Tecnico Scientifico di ANCI - Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani e un Istituto del CNR dedicato all'argomento (Vigevano);
- un'iniziativa diretta a sperimentare una serie di strumenti per rispondere alle esigenze di inserimento professionale dei giovani, sino a giungere a una vera e

propria Piattaforma Relazionale: essa comprende la sperimentazione del Nuovo Contratto di Apprendistato, integrato da un apposito modulo di *flexsecurity*, come pure il rilancio dei lavori estivi per gli studenti, nonché un insieme di operazioni di "ascolto" sui temi della transizione alla vita attiva dei giovani, ivi comprese una serie di indagini su studenti, genitori, insegnanti e associazioni giovanili e l'utilizzo dei social network (Trento);

- e infine, un'attività di incubatore per aziende tecnologiche promosse dai giovani, con buoni risultati già raggiunti a tutt'oggi e con la volontà di incidere anche sulla "eguaglianza all'ingresso" da parte dei candidati sprovvisti di copertura economica e patrimoniale derivante dalla propria famiglia di origine (Cosenza).

Si tratta ovviamente di esempi tra i tanti che il nostro Paese fortunatamente coltiva, ma che ha (e avrà) bisogno di promuovere ulteriormente, ridando slancio e speranza ai territori, in cui le classi dirigenti devono esercitare un ruolo particolarmente attivo di sostegno allo sviluppo locale, stante le caratteristiche di una crisi difficile e lunga che richiede di rivedere il nostro stesso modo di pensare, di essere e di agire.

Un esercizio condiviso di cultura industriale applicata al settore dell'ospitalità[1]

Territorio e Turismo, un binomio per lo sviluppo del Sud

I territori costituiscono altrettanti laboratori entro cui testare una nuova fase per le politiche formative di una classe dirigente settoriale (e non solo). "I Turismi", denominazione del progetto promosso da Fondirigenti, contribuisce a meglio sintetizzare la capacità dei territori, se messi in rete, di concretizzare le proprie potenzialità economiche e sociali. L'obiettivo de "I Turismi" è stato quello di formare un management pubblico e privato in grado di progettare, gestire e governare iniziative di sviluppo territoriale, acquisendo valore aggiunto dal networking, dall'associazionismo e dall'integrazione tra le migliori esperienze. Nell'attività di promozione di processi d'innovazione di prodotto per l'offerta turistica integrata, "I Turismi" sta creando e diffondendo un nuovo modello di aggregazione delle imprese che supera l'impostazione territoriale e si ispira alle logiche della filiera produttiva a cui è annodata quella formativa. L'iniziativa, realizzata nel triennio 2009-2011, è stata costruita grazie ad un *project work* che ha consentito di definire le priorità di intervento e il modello formativo. È portata avanti in collaborazione con le Associazioni degli industriali e dei dirigenti della Basilicata, Cosenza, Lecce, Nord Sardegna, Salerno e Siracusa. Dall'inizio del Progetto, si è costituita e consolidata una rete composta da manager, imprenditori della filiera e rappresentanti di PA locali di sei territori del Mezzogiorno, un valore aggiunto fondamentale per promuovere progetti di sviluppo interregionali, partecipare a iniziative di eccellenza, scambiare informazioni e confrontarsi su criticità, opportunità di sviluppo e soluzioni innovative. Le peculiarità del settore turistico e quelle dei sei territori coinvolti nel progetto, hanno richiesto comunque un tempo piuttosto lungo per creare e sedimentare, grazie all'Organizzazione Turistica Territoriale, un *know-how* di competenze e di esperienze in grado di arricchire il bagaglio formativo degli attori coinvolti. I fattori chiave di sviluppo delle imprese dedicate al turismo sono i modelli organizzativi interni, le dinamiche relazionali e le modalità di apprendimento e condivisione della conoscenza. Per questo motivo l'offerta turistica di un territorio è il risultato di un'operazione di sistema che si fonda sull'interazione di una rete di soggetti che non abbisognano di azioni integrative di governo (che restano sul livello sussidiario) e fanno perno sulla capacità delle imprese di collaborare e valorizzare il territorio in modo da creare una dialettica tra domanda e offerta. In un contesto di sistema, pertanto, la formazione e l'aggiornamento professionale richiedono un opportuno adeguamento, dovendosi spostare da un piano formativo individuale a un piano formativo di sistema, in cui sono approfonditi i nodi organizzativi e relazionali (interni ed esterni alla rete) per rendere più sistematiche le possibili collaborazioni.

1. Iniziativa promossa dalla Fondazione Fondirigenti "G. Taliercio" nel triennio 2009-2011 e realizzata in collaborazione con le Associazioni degli Industriali e dei Dirigenti della Basilicata, di Cosenza, di Lecce, del Nord Sardegna, di Salerno e di Siracusa.
   Il presente paragrafo è stato curato da Giorgio Neglia.

Le novità di un approccio manageriale al turismo

L'Italia, pur presentando un notevole patrimonio ambientale e culturale, non considera ancora il turismo come un settore "industriale": lo connette tuttora a una visione spesso ancora un po' folkloristica e un po' romanzesca, secondo i caratteri della gestione familiare. Un approccio di questo tipo, spesso improvvisato e poco attento ai cambiamenti del contesto e del mercato, non permette alle Regioni ad alto potenziale turistico di svilupparsi. Eppure gli studi economici dimostrano che il turismo non può crescere senza un'adeguata capacità manageriale e una interazione con l'industria, la logistica, le infrastrutture. Anche in Italia è necessario un rinnovamento culturale che permetta di riconoscere nel turismo, e nella sua capacità di integrarsi con settori industriali "tradizionali", un motore formidabile di crescita. In totale sinergia con la strategia di Lisbona, quindi, specie nelle regioni meridionali più ricche di attrattori turistici. Nel Mezzogiorno le zone d'ombra del sistema turistico sono più visibili, in particolare sono evidenti le difficoltà di creare, gestire e potenziare una "filiera turistica". Eppure, nonostante la crisi, nel Sud è in crescita costante il mercato turistico, cui non corrisponde, tuttavia, una crescita degli standard reali di accoglienza e lo sviluppo qualitativo dei prodotti turistici. La ragione risiede soprattutto nell'assenza significativa di competenze manageriali create con programmi formativi specialistici, che abbiano l'obiettivo di recuperare la competitività del sistema turistico allargato.

L'analisi preventiva messa a punto nell'ambito de "I Turismi" ha confermato la necessità per le aree studiate di dotarsi di risorse e strumenti manageriali adeguati a un mercato internazionale. Si può sostenere che la radice comune delle carenze individuate consista nell'assenza di una classe manageriale del turismo. Più in generale, il deficit di management nel Sud è un problema strutturale. Gli ultimi dati Eurispes mostrano come sia in corso una vera e propria emigrazione "alta" che sta impoverendo il Meridione: la classe dirigente del Sud rappresenta il 16% dell'intera classe dirigente nazionale, ma soltanto solo il 3,7% vi risiede. A ciò si aggiungano i limiti nei processi di cooperazione, progettazione e realizzazione di iniziative di sviluppo e promozione a medio lungo termine. La ragioni della evidenziata debolezza strutturale possono ricondursi al contesto produttivo (maggioranza di PMI a conduzione familiare dove manager e imprenditore coincidono), allo scarso investimento sulle alte qualifiche, alle carenze infrastrutturali. Ma, più nel dettaglio, è determinante anche l'errata modalità di utilizzo degli strumenti di coinvolgimento attivo degli attori locali.

Le linee guida pubblicate dal Ministero delle Attività Produttive[2], riferite alla Programmazione turistica 2007-2013, esprimono la improrogabile necessità di limitare al massimo la localizzazione isolante e promuovere al massimo l'interazione fra i territori e la tra-

2. Agli inizi del 2013 il Governo ha approvato il "Piano strategico per lo sviluppo del Turismo in Italia", che, sulla base di un'analisi sistematica del settore turistico, individua i fattori di criticità, attrattività e competitività del nostro Paese nel contesto internazionale e indica un quadro di linee guida strategiche per il consolidamento e il rilancio dell'intera filiera.

sversalità, in particolare nelle Regioni del Mezzogiorno, attraverso progetti di sviluppo di offerte turistiche integrate interregionali. In particolare, andrebbe utilizzata la "logica di prodotto", cioè collegando e armonizzando i prodotti del territorio italiano a prescindere dalla loro collocazione territoriale. Un esempio applicativo è la predisposizione di itinerari e percorsi turistici, ovvero di programmi interregionali incentrati sullo sviluppo e la promozione del prodotto turistico. Partendo da questi elementi, i territori coinvolti nel progetto "I Turismi" hanno rivelato una decisa innovazione nell'ambito dell'offerta di servizi per la competitività delle destinazioni turistiche.

Generare la nuova classe dirigente de "I Turismi"

Sulla base di queste premesse di analisi, l'iniziativa è stata articolata con l'intento di contribuire alla generazione di una classe dirigente della filiera, intesa come condizione necessaria per l'innesco di processi di crescita e sviluppo nei territori. In tal senso "I Tursimi" può considerarsi al tempo stesso una modellizzazione e una sperimentazione di un percorso integrato di formazione, *networking* e implementazione progettuale a favore dei territori che tardano a definire strategie e modalità di lavoro comuni e di dialogo con i decisori pubblici e che presentano difficoltà a relazionarsi con i mercati internazionali.
L'approccio adottato ha permesso di perseguire una serie di obiettivi, sia direttamente afferenti alla crescita della classe dirigente della filiera, sia di innescare dei processi di sviluppo "dal basso" dei territori, coinvolgendo direttamente i vari attori (pubblici e privati) interessati.
Sul fronte formativo, l'opzione è stata per un approccio informale, *on the job*, condiviso, dinamico e collaborativo con una fondamentale alternanza tra momenti d'aula, *visit tour* e *case studies*. Ciò ha consentito di migliorare l'efficacia e l'efficienza manageriale dei partecipanti in particolare, agendo su tre asset strategici d'azione: i) modelli di riferimento per la progettazione integrata (costruzione itinerari interregionali) anche attraverso l'analisi di esperienze nazionali e internazionali; ii) *best practices* nel settore "Innovazione e Qualità", valutazione del gap rispetto all'organizzazione turistica e dei servizi offerti nei territori; iii) posizionamento e opportunità competitive dei territori per definire obiettivi di sviluppo mediante la destagionalizzazione e la differenziazione dell'offerta.
Il Progetto ha, inoltre, creato i presupposti per costruire una collaborazione stabile tra imprenditori, manager, dirigenti e funzionari di sistemi associativi, aperta ai decisori pubblici e alle istituzioni locali. Si sono formati dei team entro i quali ciascuno ha potuto offrire la propria testimonianza imprenditoriale, manageriale, condividendo *know-how* per superare le criticità dei territori e mettere in rete le eccellenze. I team sono stati pro-attivi al punto da interagire stabilmente con le altre realtà del sistema pubblico, così come è accaduto con la sottoscrizione di protocolli di intesa nel caso della Provincia di Cosenza e della Regione, Provincia e Comune di Lecce, o con altre forme di collaborazione come nel caso della Provincia di Bolzano. Da segnalare inoltre

l'impatto culturale del progetto sui partecipanti: l'approccio iniziale, connotato da una certa "passività" e tutto proiettato nell'attribuire le criticità al settore pubblico, si è via via trasformato in uno spirito positivo che ha contribuito alla nascita di proposte concrete e sinergie per lo sviluppo.
"I Turismi" ha, infatti, contribuito a generare due iniziative interregionali presentate anche ai rappresentanti del mondo istituzionale, che potranno essere implementate sulla base dei *business plan* elaborati, utilizzando le risorse della programmazione comunitaria e nazionale:

- la prima ha avuto l'obiettivo di aumentare la competitività della filiera turistica. L'iniziativa ha mirato a realizzare processi efficaci di miglioramento della qualità dei servizi e innovazioni di processo e di prodotto anche con il supporto delle nuove tecnologie. Per la realizzazione del progetto competitività è stata svolta una verifica di mercato rivolta a oltre 600 tra imprese ed enti locali. La verifica ha consentito di evidenziare preventivamente l'interesse e la disponibilità da parte di Enti pubblici, imprese della filiera e *tour operator* ad acquisire servizi e prodotti che potrà offrire la rete de "I Turismi" ma anche la disponibilità di nuovi partner interessati a collaborare all'iniziativa;
- la seconda punta a realizzare prodotti interregionali integrati ad alta attrattività turistica, capaci di rispondere a standard comuni di qualità e collegati a due grandi filoni: l'Identità intesa come autenticità e riscoperta delle radici culturali e la Natura vissuta in modo attivo e coinvolgente. Questo secondo progetto è in parte già stato avviato grazie ad un'attività di analisi, valutazione e selezione dei principali attrattori dei territori finora aderenti all'iniziativa.

Un'ulteriore evidenza dei risultati raggiunti nella direzione dell'innovazione e della crescita della cultura manageriale della filiera è il portale www.iturismi.it. Il sito fornisce uno spazio comune in cui promuovere l'iniziativa e le aziende/enti che vi partecipano; raccogliere il materiale formativo e non solo prodotto in questi anni in un *repository* di conoscenze; mantenere e valorizzare il *netwoking* tra i territori e i partecipanti; promuovere i territori e i prodotti interregionali attraverso un sistema di raccolta (data base) e valutazione di territori, esperienze e attrattori. Sul sito è altresì disponibile una data base realizzato con la collaborazione del Tis Innovation Park di Bolzano, che permette di catalogare e reperire facilmente (da addetti e utenti del settore) i principali attrattori turistici dei territori.
A fronte degli incoraggianti risultati raggiunti, appaiono concrete le possibilità di ulteriori implementazioni del progetto, che dovrà proiettarsi verso la creazione di una partnership che rappresenti un nuovo modello di sviluppo integrato. Modello che sarà tanto più efficiente quanto più sarà in grado di integrare i territori, continuando a investire sulla crescita delle competenze manageriali. L'integrazione dei territori, il coinvolgimento delle amministrazioni e delle imprese locali migliorerebbe peraltro la possibilità di comunicare, a un'unica voce, con gli interlocutori istituzionali, sia a livello nazionale che europeo. In questo modo, la definizione e l'implementazione delle *policy* sulla filiera

potrebbero essere più facilmente condivise, evitando diseconomie dovute a strategie divergenti e ad un'eccessiva dispersione delle iniziative.
L'insieme dei risultati del progetto dimostra che la generazione di una nuova classe dirigente dei "I turismi" passa attraverso la valorizzazione del *networking*, la condivisione delle competenze e l'attivazione di progetti in grado di attivare e diffondere buone pratiche. Per continuare l'opera iniziata con la sperimentazione, sarà necessario porsi degli obiettivi strategici sui quali puntare per implementare questo nuovo modello di partnership tra i diversi attori dello sviluppo agendo su più versanti, dal miglioramento della qualità dei servizi offerti, all'individuazione e progettazione di iniziative di sviluppo interregionale, fino allo stimolo delle collaborazioni tra gli attori del sistema (operatori, consorzi, amministratori, enti), auspicabilmente puntando a una diffusione del modello stesso in altre aree e settori.

Un partenariato per affrontare l'emergenza[3]

Il valore economico dell'impatto del sisma

Il terremoto del maggio 2012 ha interessato, nell'ambito dell'Emilia Romagna, le province di Bologna, Ferrara, Modena e Reggio Emilia. Nei territori colpiti risultano insediate circa 35.000 imprese, appartenenti al settore industriale e terziario, con oltre 130.000 addetti. L'area nel suo insieme contribuisce per il 10% circa al PIL dell'Emilia Romagna (pari a circa 15 miliardi di euro annui) e per poco meno dell'1% al PIL nazionale.
Il sisma ha danneggiato, dal punto di vista produttivo, alcune punte di eccellenza dell'industria italiana, non solo a livello nazionale ma anche internazionale nel campo biomedicale, in quello della ceramica e dell'agroalimentare, nonché alcune componenti fondamentali della catena della subfornitura di molte filiere produttive.
Le stime effettuate immediatamente dopo l'arrivo del sisma calcolano:

- circa 5.000 imprese danneggiate, con oltre 25.000 addetti coinvolti,
- circa 15.000 lavoratori per il solo settore industriale, per i quali si valuta necessario il ricorso agli ammortizzatori sociali;
- danni riferiti specificamente al solo settore industriale per quanto riguarda effetti negativi sulle strutture, gli impianti, i materiali di produzione e i semilavorati.

Nel corso del secondo semestre 2012 le stime si fanno più precise e a fine anno il quadro d'insieme mette in evidenza:

a) una dimensione dei danni diretti del sisma in Emilia Romagna, pari a 11,5 miliardi, ripartito in 2,7 miliardi per il settore pubblico, in 3,5 miliardi per le famiglie e in 5,2 miliardi per le imprese (tab. 1);
b) una dimensione dei costi connessi specificamente all'emergenza in quanto tale, che toccherebbero a fine 2012 l'importo di 1,1 miliardi di euro, articolato su più voci: ripristino immediato di infrastrutture e di attrezzature; prima assistenza con le misure provvisorie di alloggio e dei servizi di soccorso; misure per la messa in sicurezza delle infrastrutture di prevenzione del patrimonio culturale; ripulitura delle zone danneggiate e delle aree naturali (tab. 2);
c) una dimensione del mancato reddito a seguito del sisma che toccherebbe i 3,1 miliardi di euro, pari al 2,2% del PIL dell'Emilia Romagna, con la conseguenza di

3. Il presente paragrafo è stato costruito tenendo conto dei documenti seguenti: Confindustria Emilia Romagna, *Quadro della situazione e proposte per gli interventi urgenti in relazione agli eventi sismici del 20 e 29 maggio 2012 in Emilia Romagna*, audizione presso la Commissione Industria, Commercio e Turismo del Senato della Repubblica, Roma 6 giugno 2012; Intervento del Presidente Confindustria Emilia Romagna Maurizio Marchesini al Convegno "Progettare il futuro dopo il terremoto", Modena 30 novembre 2012; Unioncamere Emilia Romagna/Regione Emilia Romagna, *Rapporto 2012 sull'economia regionale*, a cura di Roberto Righetti (Ervet) e di Massimo Guagnini (Prometeia): incontro presso l'Aula Magna della Regione Emilia Romagna, Bologna 18 dicembre 2012. Inoltre si è provveduto a intervistare direttamente Maurizio Marchesini, Presidente Confindustria Emilia Romagna.

arrivare a un danno economico complessivo stimabile attorno ai 15,3 miliardi di euro solamente per i danni afferenti alle aree interessate dal terremoto, collocate all'interno della Regione (tab. 3).

Tab. 1 - Stima dei danni diretti del sisma in Emilia Romagna, per tipologia e settore (in milioni di euro)

Articolazione	Settore pubblico	Famiglie	Imprese	Totale
Infrastrutture ed edifici pubblici	928	-	-	928
Monumenti e luoghi di culto	1.826	249	-	2.075
Edifici residenziali	-	3.286	-	3.286
Industria, commercio e servizi	-	-	2.884	2.884
Agricoltura e agroindustria	-	-	2.354	2.354
Totale	**2.754**	**3.535**	**5.238**	**11.527**

Fonte: elaborazioni da Italian application to mobilise the European Unione Solidarity Fund - EUSF. Earthquakes may 2012 in the area of the regions: Emilia Romagna, Lombardia and Veneto (luglio 2012)

Tab. 2 - Stime aggiornate a fine 2012 dei costi diretti dell'emergenza

Tipologia	Milioni di euro	Composizione%
a) Ripristino immediato di infrastrutture e attrezzature (scuole, strutture sanitarie, infrastrutture viarie, idriche, bonifica, municipi, opere provvisionali, ecc.)	674,7	60,4
b) Prima assistenza, misure provvisorie di alloggio e servizi di soccorso (pre e post 30/07) (campi e strutture temporanee, alberghi, CAS, moduli, ecc.)	375,8	33,6
c) Misure per la messa in sicurezza delle infrastrutture di prevenzione e del patrimonio culturale	46,1	4,1
d) Ripulitura delle zone danneggiate e aree naturali	21,3	1,9
Totale Emilia Romagna	**1.117,9**	**100,0**

Fonte: ERVET/Prometeia, "Rapporto 2012 sull'economia regionale", predisposto per conto di Unioncamere Emilia Romagna e della Regione Emilia Romagna

Tab. 3 - Stima dei danni economici complessivi del sisma in Emilia Romagna

Tipologia di danni	V.a. (milioni di euro)	% del PIL regionale
Danni diretti	11.526	8,3
Costo delle operazioni di emergenza	676	0,5
Perdita di PIL	3.064	2,2
Totale	**15.266**	**11,0**

Fonte: elaborazioni da Italian application to mobilise the European Union Solidariety Fund - EUSF. Earthquakes may 2012 in the area of the regions: Emilia Romagna, Lombardia and Veneto (luglio 2012)

Interventi e risultati raggiunti

L'anno 2012 si chiude sostanzialmente con tre passaggi importanti e precisamente:
- col superamento della fase di emergenza in quanto tale;
- con la messa a punto della strumentazione necessaria per affrontare le conseguenze del terremoto al di là della pura emergenza;
- con l'avvio delle procedure per quanto riguarda la parte produttiva, dirette a ottenere i contributi per la ricostruzione, per il riavvio delle attività, per la messa in sicurezza del miglioramento antisismico delle fabbriche (sia di quelle danneggiate che di quelle non danneggiate).

Per quanto riguarda in particolare la strumentazione va ricordato come il quadro normativo relativo al terremoto risulti sostanzialmente in fase di completamento, con la conversione in legge del Dl. 174/2012 (la cosiddetta legge sui tagli relativi a enti locali e regioni) che ha previsto la proroga al mese di giugno 2013 della scadenza per la verifica della sicurezza sismica (scadenza inizialmente prevista per il mese di dicembre 2012, con il problema di sovrapporre le esigenze della ripresa della produzione con le esigenze di garantire la sicurezza). È stato anche confermato un meccanismo finanziario che consente alle imprese colpite in via diretta dal sisma di utilizzare risorse economiche per il pagamento degli adempimenti fiscali e tributari, con una disponibilità di 6 miliardi di euro, da attuare utilizzando la Cassa Depositi e Prestiti.
A questo si aggiunga:
- la legge 122/2012, la quale contiene le disposizioni relative ai danni sofferti dalle aziende e oggetto di contributo (mobili, macchinari, scorte e delocalizzazioni), con una prima dotazione finanziaria di 2,5 miliardi a copertura delle spese per il ripristino delle scorte e per le delocalizzazioni come pure le disposizioni che introducono alcune norme semplificate in materia di ambiente e di edilizia allo scopo di favorire un più celere processo di ricostruzione;
- la legge 135/2012 (art. 3 bis) che riguarda la spending review, la quale stanzia i 6 miliardi di euro di credito d'imposta di cui sopra, da attivare attraverso il sistema bancario che deve erogare le risorse messe a disposizione dalla Cassa Depositi e

Prestiti alle imprese danneggiate: il che si configurerebbe come un contributo a fondo perduto per spese legate agli interventi sugli immobili e alla sostituzione dei macchinari danneggiati;

- la legge 134/2012 (art. 67) che prevede un credito d'imposta pari a 30 milioni di euro in tre anni, a favore delle imprese danneggiate dal sisma allo scopo di sostenere gli interventi di ripristino e di avvio delle attività produttive.

Il quadro riassuntivo del tutto è fornito dalla tabella 4.
Il risultato complessivo, a tutto il mese di dicembre 2012, è che per il sisma si arriva a stanziare una dotazione finanziaria pari a 15,5 miliardi di euro, dimensione questa che risulta certamente ragguardevole tenendo anche conto della situazione nella quale si muove la finanza pubblica.

Tab. 4 - Quadro riassuntivo delle misure adottate e delle relative risorse finanziarie

Provvedimento	Fonte normativa	Risorse stanziate
Indennizzo diretto dei danni	Ordinanza n. 57 (L 135/12 - Spending Review, DL 74/12)	2,5 mld ex DL 74/12 6 mld attraverso CDP 100 mln per abbattimento tassi ex DL 74/12
Bando INAIL per messa in sicurezza e adeguamento antisismico	DL "Crescita" (L. 134/2012)	80 mln per il 2012 80 mln per il 2013
Proroga Fiscale	DL 174/12	6 mld di provvista CDP per finanziamento imprese per il pagamento delle imposte con interessi e garanzie a carico dello Stato
Interventi per le imprese e la formazione	Riprogrammazione POR FESR e FSE da contributi di solidarietà Regioni italiane	36 mln POR FESR 45 mln POR FSE
Fondo di Solidarietà UE	Bilancio UE	670 mln (per interventi pubblici)
Bando R&S	DL 74/12 art. 12	50 mln
Credito d'imposta per imprese danneggiate	DL "Crescita" (L. 134/2012)	30 mln (10 annuali per 2012-14)
Totale risorse stanziate		15,5 miliardi di euro

Fonte: cfr. intervento del Presidente Maurizio Marchesini al convegno "Progettare il futuro dopo il terremoto", Modena 30 novembre 2012

Il peso determinante di un'azione convergente da parte dei diversi soggetti territoriali

Non c'è dubbio che molto rimane da fare, ma quello che si è raggiunto appare essere comunque rilevante, anche perché frutto di una convergenza di intenti e di azione da parte di tutti i soggetti che presidiano il territorio: da quelli istituzionali a quelli associativi, da quelli del volontariato a quelli delle imprese, sino alle singole persone. Tutti i protagonisti hanno reagito con forza, determinazione e fantasia nel trovare soluzione ai vari problemi.

In altre parole si è realizzata una vera e propria "Alleanza per l'Emergenza" che ha messo a fattor comune tutte le risorse utilizzabili, siano esse materiali o immateriali, economiche o sociali, istituzionali o della società civile.

Come è stato ben illustrato la virtuosità del tutto è stata alimentata da tre fattori significativi[4]:

- da una *governance* istituzionale efficace, centrata su un Comitato composto da Sindaci e da Presidenti di Provincia che ha svolto un'azione di coordinamento frutto di un "federalismo dal basso" che ha ben funzionato;
- dall'azione di una società civile, volontariato compreso, che si è adeguatamente mobilitata attraverso prestazioni di lavoro e donazioni in denaro, svolgendo un ruolo complementare rispetto all'intervento delle istituzioni;
- dalla reattività dell'economia e delle imprese, nonché dalle associazioni di categoria dell'area colpita, che a loro volta hanno mostrato una forte capacità di coordinamento interno ed esterno nei confronti delle istituzioni comunali, regionali ed europee come pure nei confronti della popolazione e delle altre aggregazioni della società civile che hanno espresso una capacità di tenuta straordinaria.

Anche da alcune interviste effettuate ad hoc sono emerse ulteriori conferme in tal senso, tanto da poter individuare alcuni meccanismi-chiave che hanno favorito il clima di collaborazione dinamico e solidale qui accennato. Basti ricordare a tale proposito:

- il legame virtuoso che si è venuto a creare tra Regione e Associazioni, che ha permesso di sviluppare idee, proposte, azioni e lobby condivisa;
- una certa creatività nell'individuare meccanismi contabili tali da permettere di fare sponda sulla Cassa Depositi e Prestiti per rispondere all'esigenza di rispettare i vincoli del bilancio pubblico 2012, ma anche di intervenire da subito in modo da permettere alle banche di liquidare direttamente le pratiche di fornitura di beni e di servizi;
- la capacità di inserirsi in questo flusso di decisionalità facilitata da parte delle banche del territorio, che hanno giocato un ruolo fondamentale nel fornire la liquidità necessaria per affrontare l'emergenza e per riattivare le imprese;

4. Cfr. Alberto Quadrio Curzio, *Dall'Emilia un esempio per l'Italia*, su Il Sole 24 Ore del 27 dicembre 2012.

- l'adozione in alcuni passaggi di una certa informalità di procedure, che l'emergenza inevitabilmente richiede qualora si vogliano ottenere risultati efficaci in tempi brevi;
- la messa a sistema della coesione sociale che caratterizza il territorio e che ha permesso di saldare voglia di reagire, capacità di iniziativa, solidarietà trasversale e sintonia, in ultima analisi, tra società e istituzioni, declinando così quel *genius loci* che caratterizza la realtà socioeconomica della Via Emilia.

Naturalmente non tutto ha funzionato e sta funzionando perfettamente, come è logico aspettarsi. Tanto per fare due esempi si ricordi come a fine 2012:
- i 6 miliardi stanziati per il credito d'imposta richiedano l'adozione di procedure non proprio semplice e una capacità di dialogo con l'Amministrazione che solo le aziende di una certa dimensione riescono a gestire in tempi ragionevoli; mentre le piccole – come spesso avviene – risultano essere più in difficoltà e quindi non riescono ad accedere alle opportunità offerte (come mostra lo scarso utilizzo dello stanziamento a tutt'oggi);
- a questo si aggiunga la questione delle *minusvalenze*, spesso significative, con il conseguente rischio di fallimento delle imprese, derivante dagli effetti civilistico/contabili connessi alla perdita di valore dei beni dell'impresa non coperti dal contributo a fondo perduto dell'80% né da eventuali rimborsi assicurativi: il risultato è che gli importi corrispondenti, che sono in alcuni casi di ammontare rilevante, causano perdite tali da imporre per molte aziende una riduzione di capitale sociale al di sotto del limite legale (il che richiederebbe una modifica legislativa ad hoc che consentisse, alla luce della straordinarietà della situazione, di contabilizzare su più anni le *minusvalenze* suddette);
- la necessità di effettuare interventi di adeguamento antisismico da parte delle aziende non danneggiate ma presenti all'interno dell'area del terremoto: si tratta di un paradosso che obbliga molte imprese che non hanno affatto subito danni ma che risiedono nell'area suddetta a effettuare interventi onerosi di adeguamento antisismico pena la non agibilità degli immobili; e questo però in assenza dei benefici derivanti da contributi pubblici come pure da prestiti garantiti dallo Stato per il pagamento delle imposte (esiste al riguardo una proposta di conversione in legge in grado di agire sul credito d'imposta nei prossimi 3 anni anche a favore delle aziende non danneggiate);
- e infine va menzionato il fatto che i flussi effettivi di risorse finanziarie, malgrado l'accelerazione delle procedure, dovevano cominciare a decorrere dal mese di gennaio 2013.

In realtà all'inizio della primavera 2013 la fluidità del passaggio tra decisione e attuazione concreta degli interventi pubblici di sostegno non si è ancora determinata per la concomitanza di più fattori: la complessità delle procedure per la predisposizione delle domande di finanziamento da parte delle imprese (specie di quelle di minore dimensione), i tempi troppo lunghi di verifica delle cosiddette *white list* riferite alle

aziende costruttrici, le difficoltà di mantenere aperte linee di credito da parte delle banche come pure l'influenza negativa della crisi sulla domanda, di fronte a cui le stesse aziende possono risultare esitanti nell'intraprendere investimenti significativi, per non parlare delle chiusure già avvenute e/o degli orientamenti verso la chiusura dell'attività da parte delle stesse imprese.

Un Patto per la Crescita

Nonostante dunque il terremoto e i problemi ancora non pienamente risolti il territorio ha reagito e soprattutto intende reagire tenendo alta la "tensione" verso il futuro. A tale proposito Confindustria Emilia Romagna ha lanciato la proposta di un Patto per la Crescita (che forse si può definire ancora meglio come "Patto per gli Investimenti") che spinga le singole imprese a recuperare progetti per ora accantonati, ma che potrebbero essere sostenuti da una possibile fiscalità di vantaggio.
Si tratterebbe – secondo la proposta citata – di privilegiare gli investimenti industriali basati su forte innovazione e forte internazionalizzazione e in grado di creare nuovi posti di lavoro (e non tanto di erigere nuovi capannoni).
L'idea, peraltro da perfezionare, sarebbe quella di poter ottenere una detassazione sul maggior valore aggiunto che, con questi nuovi investimenti, si finirebbe col generare. Insomma si vorrebbe dare un "premio" all'incremento straordinario di iniziative imprenditoriali che puntino sul futuro e sull'occupazione qualificata, sostenendo il capitalismo diffuso dell'intera Emilia Romagna e non solo delle aree del sisma, garantendo il passaggio da una fase dell'emergenza a una fase di vera e propria ricostruzione e rilancio. Anche perché lo spirito di straordinarietà deve mantenersi nel tempo per uscire non solo dalla situazione generata dal terremoto, bensì anche da quella generata dalla crisi in corso.
Come si vede si parla di area del cratere per parlare, più in generale, della situazione italiana. Infatti di "Alleanze per la Crescita" abbiamo bisogno in ogni area del Paese se si vuole reagire e progettare il dopo-crisi, senza aspettare che "qualcosa scenda dall'alto". La crescita può riprendere il suo corso solo se i singoli territori scommettono nuovamente sullo sviluppo, gettando il cuore oltre l'ostacolo: possibilmente con l'accompagnamento di quei provvedimenti di semplificazione burocratica e di sostegno indiretto che le istituzioni possono dare, unitamente a qualche sostegno diretto come quello della riduzione del cuneo fiscale. Come si vede la forza che viene "dal basso" (sia dalla società civile che dalle istituzioni) resta un fattore determinante, a conferma del fatto che non basta ricentrare tutto sull'intervento dello Stato, tendenza questa che la crisi ha finito per privilegiare, creando un clima sostanzialmente contrario (se non ostile) rispetto al federalismo, anche quando questo può essere equilibrato e responsabile.
Il passaggio da una fase di Alleanza per l'Emergenza a una fase di Alleanza per lo Sviluppo rappresenta dunque la situazione che l'Emilia Romagna sta oggi vivendo, con l'aggiunta dell'uscita dai guai creati dal sisma: contribuendo con ciò a dar vita a esperienze i cui meccanismi andrebbero esportati anche in altri territori del Paese.

Una Rete di imprese per il *neo-welfare*[5]

Un'esigenza sempre più evidente

Non è da oggi che il tema del *neo-welfare* è emerso come un argomento importante per le imprese, per i lavoratori e per il territorio.
Numerosi sono stati (e sono) gli incontri e i dibattiti sull'argomento, ma al di là di un'accresciuta consapevolezza di dover compiere qualche passo avanti non si è ancora passati in maniera decisa e sistematica dal "Dire" al "Fare".
Molte sono le ragioni che stanno alla base di possibili accordi e iniziative "dal basso" in tema di un welfare che sappia legare vita di lavoro e vita di territorio. Basti ricordare tra le altre:

- l'inevitabile progressivo "ritiro" dello Stato nel campo delle prestazioni di welfare, sotto la spinta del processo di controllo/riduzione della spesa pubblica, che ha avuto un'evidente accelerazione negli ultimi anni, a seguito della politica del rigore che peraltro non solo l'Italia ha intrapreso;
- il permanere di una crisi economica di lunga durata, che finisce con accentuare i bisogni di *welfare* (convenzionale e non convenzionale) dei lavoratori e delle famiglie;
- l'indebolirsi del tessuto sociale dei territori a seguito del rallentamento dell'economia e della graduale minor tenuta delle famiglie sul piano del reddito, dell'accumulazione e dell'impiego del risparmio, dell'accesso al lavoro delle nuove leve e del rientro in azienda dei soggetti messi in mobilità, per non parlare dell'aumento significativo della Cassa Integrazione;
- l'esigenza delle imprese di mantenere un buon livello di coesione sociale interna e di contesto territoriale, in una fase che richiede di accrescere la produttività e di conservare una buona motivazione dei collaboratori;
- l'evoluzione inevitabile delle Relazioni Industriali che devono trovare nuovi ambiti, al di là dei riconoscimenti di tipo puramente economico per i dipendenti, individuando altre forme di compensi basati sulla fornitura di servizi di vario genere, da mettere in gioco nell'ambito delle stesse negoziazioni contrattuali tra imprese e lavoratori.

È peraltro noto che alcune grandi aziende hanno già promosso da tempo iniziative autonome, dirette a interpretare le esigenze appena ricordate, mentre le imprese di minore dimensione sono maggiormente in difficoltà nel battere, ciascuna per proprio conto, una strada analoga. Ed è proprio da qui che è partita la sperimentazione di un'"Alleanza Locale per il Welfare", promossa dall'Unione Industriali di Varese. È nata così GIUNCA - Gruppo di Imprese Unite Nel Collaborare Attivamente.

5. Iniziativa promossa da Confindustria Varese a fine 2012 attraverso la costituzione di una Rete di imprese dedicata al *neo-welfare*, ma aperta alla collaborazione con gli Enti Locali del territorio.

L'idea è nata all'interno di un gruppo di lavoro dei responsabili del personale che si sono interrogati su come poter motivare e fidelizzare i propri dipendenti e, contemporaneamente, su come aumentare la competitività delle imprese. A tale proposito è stato individuato nello strumento della Rete di imprese il modo per condividere le migliori esperienze nate all'interno delle singole aziende e da estendere ad altre imprese, oltre che di inventarne di nuove. Senza contare che tutto ciò finisce anche col costituire una sorta di Laboratorio che stimola la creatività sul tema in oggetto e che sviluppa il confronto tra imprenditori e tra imprenditori e collaboratori.

Obiettivi, attività e soggetti coinvolti

Gli obiettivi strategici dichiarati dall'iniziativa sono i seguenti:

- svolgere attività di progettazione, analisi, studio, ricerca e sperimentazione inerenti allo sviluppo di comportamenti aziendali e interaziendali socialmente responsabili in materia di *welfare* d'impresa e di formazione, intesi come fattori che contribuiscono all'innalzamento della capacità competitiva, dell'innovazione e della qualità delle attività produttive;
- mettere a fattor comune le esperienze di successo già sperimentate dalle singole aziende, facendole però confluire all'interno di uno schema unitario che serve a diffondere ma anche a migliorare le stesse esperienze;
- coinvolgere imprese piccole e/o medie attraverso la Rete, dedicata questa volta a sviluppare un'iniziativa di *welfare* anziché far crescere nuovi progetti di *business* (come di solito avviene).

Dal punto di vista operativo gli ambiti di interventi previsti hanno a che fare:

a) con il lavoro, nel cui ambito si prevede di studiare progetti di mobilità territoriale, con l'obiettivo di individuare forme di risparmio e di agevolazioni (basate ad esempio sul *car sharing* e sul *car pooling*) per i dipendenti che debbono raggiungere quotidianamente il posto di lavoro. Ma si darà una significativa attenzione anche alla formazione aziendale, soprattutto in materia di sicurezza e sulla condivisione di esperienze di *welfare* particolarmente positive, messe in atto dalle singole aziende;
b) con il risparmio, attraverso la valutazione di forme di finanziamento agevolato, studiate appositamente per i dipendenti e legate, ad esempio, all'apertura dei conti correnti presso le banche o alla concessione di mutui. Ma si intende anche erogare buoni di servizio al fine di aiutare i lavoratori ad affrontare meglio il paniere dei consumi necessari in un quadro di costo accresciuto della vita quotidiana (buoni benzina, buoni spesa o altre iniziative analoghe), a cui si aggiungerà anche l'offerta di servizi assicurativi a prezzi scontati;
c) con la gestione del tempo, in modo da aiutare i lavoratori a conciliare gli impegni lavorativi con quelli della vita privata attraverso convenzioni riguardanti vari tipi di servizi di sostegno, cui si aggiungeranno specifiche convenzioni legate alla crescita e all'educazione dei figli;

d) con la salute e il benessere, nel cui ambito si proporranno convenzioni relative alla copertura dei rischi per la salute non solo dei dipendenti ma anche dei loro familiari e delle persone anziane.

Una notazione particolare riguarda la scelta della Rete quale strumento di collaborazione strutturata tra imprese diverse. Le esperienze maturate a tutt'oggi in Italia (all'incirca 500 Reti) hanno avuto alla loro base l'idea di sviluppare nuovi prodotti, di avviare nuove forme di distribuzione, di creare nuovi *business*, di promuovere l'internazionalizzazione o la ricerca e così via. L'iniziativa di Varese applica invece per la prima volta lo strumento della Rete allo scopo di creare a un tempo valore aziendale, valore per i lavoratori e valore per il territorio attraverso opportune iniziative di *welfare* mirato (comprese le attività formative).
Le dieci aziende sinora coinvolte operano nell'area di Varese e appartengono a settori manifatturieri diversi: costruzioni, plastica, chimica, farmaceutica, meccanica. Si tratta di aziende che vanno da un minimo di 37 a un massimo di 472 dipendenti, con un coinvolgimento totale per ora di circa 1.700 lavoratori. Tuttavia si aggiungeranno anche altre imprese che hanno mostrato interesse all'iniziativa, venendosi così a saldare la componente delle piccole, delle medie e anche di alcune grandi aziende.

I primi passi di un'iniziativa di convergenza tra soggetti privati e soggetti pubblici

Il lancio ufficiale del progetto è del tutto recente (dicembre 2012), ma già è possibile rilevare le prime positive reazioni, a partire dai media che hanno sostenuto da subito il progetto.
Tanto per fare qualche esempio alcune aziende si sono dette disponibili a mettere in comune per tutti i lavoratori delle aziende in Rete alcuni servizi come quelli della mensa che si è ipotizzato di poter estendere anche ai familiari nella pausa pranzo, cui si aggiunge la possibilità di ottenere pietanze da asporto. Un altro esempio concreto è l'offerta, giunta già a maturazione, di appositi pacchetti assicurativi per i dipendenti e per i familiari. Nel frattempo sono state anche coinvolte alcune scuole della Provincia (in particolare i licei artistici) i cui studenti sono al lavoro per realizzare il logo dell'iniziativa che sarà scelto nell'ambito di un concorso appositamente lanciato tra gli studenti stessi.
Certo non ci si può nascondere che qualsiasi innovazione porta con sé una certa dose di resistenza. Una delle difficoltà ha a che fare con l'armonizzazione delle differenze che esistono tra le imprese appartenenti alla Rete, con la conseguente necessità di individuare un linguaggio e delle soluzioni comuni, pur partendo da approcci, abitudini e comportamenti differenti. Dieci aziende rappresentano dieci mondi distinti che devono imparare a parlarsi, avendo alle spalle storie e sensibilità differenti, ma un intento comune, volto a creare le migliori forme possibili di *neo-welfare* aziendale.
In tema di convergenza allargata dei soggetti del territorio non vanno poi dimenticate tre intese per il mercato del lavoro varesino, firmate sempre nel mese di dicembre

2012, tra Unione Industriali e mondo sindacale (Cgil, Cisl e Uil). Si tratta di intese che mirano a migliorare la conciliazione dei tempi lavoro/famiglia, ad impostare nuove politiche attive del lavoro, ad aiutare i giovani universitari nell'inserimento lavorativo e a frenare la crescita del tasso di disoccupazione locale.
A questo si aggiunga un primo allargamento dell'iniziativa a soggetti pubblici attraverso il progetto *GiuncaNet Worklife Balance*. Tale progetto coinvolge per il momento due partner e cioè l'Unione degli Industriali di Varese e il Comune di Tradate (ma con l'obiettivo di aggregare altre istituzioni). Si tratta di un'idea pilota di welfare complementare esteso al territorio, allo scopo di venire incontro ai bisogni dei dipendenti in termini di cura familiare e di benessere. Il progetto ha anche l'obiettivo di accedere a un finanziamento, nel quadro del Bando Ergon, della Regione Lombardia rivolto a sostenere le eccellenze regionali per quanto riguarda la *governance* e l'organizzazione dei *network* di imprese. Una delle attività previste è quella della realizzazione di un sito Internet, basato su una banca dati condivisa, che contempli:

- la predisposizione di una piattaforma delle convenzioni che riguardano operatori in grado di offrire servizi alla persona (nell'ambito ricreativo, culturale e dell'assistenza sanitaria) a prezzi competitivi con la formula *cash-back/raccolta punti* e dei gruppi di acquisto (ad esempio per quanto riguarda i testi scolastici dei figli);
- l'organizzazione di attività educative nel campo della salute, attraverso corsi di prevenzione e sponsorizzazioni di eventi territoriali dedicati a tale argomento;
- il finanziamento di almeno una borsa di studio per un dipendente e/o un familiare di una delle dieci imprese coinvolte, allo scopo di finanziare una ricerca sulla mobilità sostenibile da sviluppare insieme a una università presente sul territorio;
- l'organizzazione di attività di comunicazione sia attraverso la predisposizione di materiali informativi ad hoc sia attraverso l'uso dei social network.

In conclusione si può dunque registrare, con il progetto GIUNCA, la nascita di quella che può essere definita come un'"Alleanza locale per lo sviluppo", dedicata in questo caso al *neo-welfare* di impresa ma con uno sguardo allargato anche alla coesione territoriale e alla convergenza di soggetti che non siano solo aziendali, bensì anche di tipo istituzionale.

Una Fondazione per creare un Polo Tecnico Professionale Nazionale della Calzatura[6]

Innovazione e formazione per far crescere la competitività del settore

L'iniziativa è stata promossa da A.N.C.I. - Associazione Nazionale Calzaturieri Italiani, sulla base di alcune motivazioni di fondo.
La prima riguarda l'esperienza dell'attraversamento e della tensione verso il superamento della crisi, che richiede una costante promozione dei processi di innovazione, in vista di un rafforzamento della capacità competitiva delle imprese.
In tema di innovazione, vicino all'impegno espresso dalle singole imprese, va registrato il sempre più massiccio ricorso da parte di queste ultime ai servizi forniti dal CIMAC - Centro Italiano Materiali di Applicazione Calzaturiera, emanazione diretta di ANCI. Tale ricorso richiede un ampliamento e al tempo stesso una maggiore articolazione dei servizi forniti dal Centro suddetto che rappresenta una leva importante di sostegno della competitività del settore, ma che oggi viene sfidato a sua volta per salire ulteriormente di livello.
La seconda motivazione è legata al valore fondamentale della formazione delle risorse umane che devono poter incorporare profili tecnici e gestionali sempre più aggiornati e in grado di affrontare le sfide esigenti che pongono i mercati e i consumatori, stante la forte propensione delle imprese nel collocare i propri prodotti nel mondo (si ricorda che l'83% della produzione calzaturiera italiana viene esportata). Senza contare che ANCI da sempre ha posto particolare attenzione alla formazione dei giovani in particolare, avendo promosso già a suo tempo un grande Piano Formativo Nazionale Integrato, mettendo attorno al tavolo i principali protagonisti pubblici e privati (l'Associazione di categoria, il MIUR, il Ministero del Welfare, la stessa Confindustria e le Rappresentanze sindacali).
La terza motivazione ha a che fare con la presenza in Lombardia e in particolare nelle province di Milano, Pavia e Varese di un'importante concentrazione di risorse utili per sviluppare l'iniziativa che si è inteso promuovere. Va ricordata a tale proposito la presenza di ANCI (Milano), del Laboratorio CIMAC (Vigevano), dell'ITIA - Istituto di Tecnologie Industriali e Automazione del CNR dedicato specificamente al settore calzaturiero (Vigevano), delle Associazioni nazionali di filiera (Milano e Vigevano) e della costituenda *Laurea Magistrale in Made in Italy Management and Entrepreneurship* presso l'Università LIUC di Castellanza (Varese), nonché la vicinanza di altri Atenei significativi come il Politecnico di Milano e l'Università degli Studi di Pavia.

6. Ci si è avvalsi per la predisposizione del presente Capitolo di due documenti: il *Progetto per la creazione di un Polo Tecnico Professionale Nazionale della Calzatura* (predisposto da A.N.C.I. - Associazione Italiana Calzaturifici Italiani nel mese di ottobre 2012), nonché la Lettera di intenti tra il Comune di Vigevano, la Fondazione di Piacenza e Vigevano e lo stesso A.N.C.I. (firmata nel mese di gennaio 2013).

Un progetto basato sull'integrazione di soggetti e di risorse diverse

Realizzare un Polo Tecnico Professionale Settoriale (in questo caso calzaturiero), avente una dimensione nazionale e internazionale, richiede un'elevata complessità progettuale e organizzativa e implica il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati sia locali che nazionali. A tale proposito si ricorda la presenza e la disponibilità di enti pubblici diversi, a partire dal Comune di Vigevano per allargarsi alla Provincia di Pavia, alla Regione Lombardia e a specifiche Fondazioni bancarie presenti sul territorio: il che ha contributo a creare le premesse per un'importante convergenza tra soggetti pubblici e soggetti privati come è richiesto del resto dalla normativa relativa alla promozione dei Poli Tecnico Professionali, ma anche come risulta fondamentale in una logica di "Alleanze per lo Sviluppo" secondo la strategia più volte ricordata in questo Rapporto.
Alla luce dei primi contatti avuti con la Regione Lombardia e con il Comune di Vigevano è stata inoltre individuata un'area e il relativo manufatto, collocati nella stessa città di Vigevano, in cui potrebbero trovar sede le strutture del Polo e delle varie entità che tale struttura potrà ospitare. L'Amministrazione cittadina da parte sua si è dichiarata pronta a mettere a disposizione tale risorsa per l'iniziativa in oggetto. Tale struttura potrà dunque diventare un volano per tutta la filiera calzaturiera nazionale, creando nuovo valore aggiunto, a partire da quello che già si è realizzato a tutt'oggi come, ad esempio, il CIMAC e l'ITIA del CNR, ma integrando questi ultimi con il Polo Tecnico Professionale da costituire ex novo.
Tale Polo potrebbe dunque svolgere la funzione di "contenitore" in cui verrebbero a collocarsi:

- da un lato, il CIMAC - Centro Italiano Materiali di Applicazione Calzaturiera, arricchito attraverso una nuova e ampliata offerta di servizi e da un'espansione della capacità di effettuare ricerca applicata nei vari ambiti scientifici e tecnologici, in modo da consolidare la propria presenza sino al livello dei più importanti centri di ricerca calzaturiera internazionale (come INESCOP in Spagna, CTCP in Portogallo, PFI in Germania e CTC in Francia): il che consentirà a CIMAC non solo di ampliare la gamma dei servizi, resa possibile anche dall'acquisizione di nuovi macchinari e dalla disponibilità di spazi maggiormente adeguati per lo svolgimento delle varie attività, ma anche di godere di un'accresciuta capacità di partecipazione a iniziative di ricerca applicata, dedicate al settore, nell'ambito di cordate internazionali, accedendo così a fonti di finanziamento aggiuntive (in primo luogo a livello europeo);
- dall'altro, il Laboratorio ITIA del CNR, dedicato alla ricerca nello stesso settore e creato quasi dieci anni fa, ma erede di una tradizione in questo campo che risale alla metà degli anni '90 (senza contare che esiste già una tradizionale collaborazione dell'ITIA con il CIMAC, che con l'istituzione del Polo potrà ulteriormente svilupparsi);
- e infine, altre presenze di significativa importanza per l'iniziativa in oggetto, visto che a Vigevano (e nel relativo territorio) risultano storicamente basate le più importanti aziende del settore meccano-calzaturiero che forniscono tecnologia di processo ai più importanti calzaturifici italiani; e molte delle suddette aziende risultano a loro

volta attivamente impegnate nell'ambito della ricerca e dell'innovazione, con una potenzialità dunque di ulteriore collaborazione con il CIMAC e con l'ITIA.

L'integrazione del Polo Tecnico Professionale con i soggetti appena menzionati che si trovano nell'area di Vigevano potrebbe estendersi ulteriormente attraverso l'attivazione di un Istituto Tecnico Scientifico (ITS) a indirizzo calzaturiero, iniziativa che si sta attentamente studiando. Il che potrebbe rappresentare una sorta di logico complemento del Polo per ciò che concerne gli aspetti della formazione tecnica e professionale. Ma va anche detto che l'ipotesi di istituzione di un ITS trova già oggi una significativa presenza a Vigevano, oltre che nelle località limitrofe, del distretto calzaturiero lombardo, di numerosi altri istituti scolastici di diverso livello e di differente specializzazione che nel passato hanno sperimentato formule di raggruppamento, come quella, ad esempio, attuata nell'ambito del progetto di Polo Formativo Lombardo, sostenuto dalla Regione Lombardia che ha accumulato una lunga tradizione nella formazione scolastica e professionale di settore.
In conclusione il Polo Tecnico Professionale che si intende costituire, con la vicinanza al mondo della ricerca e con la collaborazione col mondo accademico (e con quello degli Istituti Tecnici), costituirà un catalizzatore delle iniziative anche nell'ambito della formazione e potrà rappresentare una sorta di compimento naturale delle opportunità formative del territorio, ispirate a una forte specializzazione professionale.

La formalizzazione di un'Alleanza

Tra gli obiettivi del progetto vi è dunque anche quello di sviluppare una nuova sede che disponga di spazi adeguati e modernamente organizzati, in cui possano trovare posto le strutture (ampliate) del CIMAC, in stretto collegamento e collaborazione con il Laboratorio ITIA del CNR che sarebbe collocato in spazi attigui.
L'apprestamento della nuova sede ha richiesto di predisporre per ora un progetto di massima concernente il recupero e l'adeguamento della struttura che è quella dell'ex macello comunale, posto a breve distanza dal centro cittadino e facilmente accessibile da fuori città, nonché prossima al Palazzo delle Esposizioni. Si tratta di un edificio di grande valenza storica dove è nata la prima manifestazione mondiale della calzatura che nel tempo avrebbe dato origine al MICAM, Fiera internazionale della calzatura organizzata da ANCI, che oggi si svolge due volte l'anno a Milano, ma è in corso di estensione a Mosca e a Shanghai.
Il progetto ha compiuto un passo avanti proprio nel mese di gennaio 2013, visto che è stata sottoscritta una Lettera di Intenti tra il Comune di Vigevano, la Fondazione di Piacenza e Vigevano e ANCI Servizi (braccio operativo di ANCI), avente come oggetto l'approfondimento dei termini di realizzazione del Polo Tecnico Professionale e della predisposizione della nuova sede nell'edificio appena menzionato.
Nella Lettera di intenti si ricordano innanzitutto le finalità del progetto che è destinato a diffondere la cultura scientifica, tecnica ed economica, nonché l'innovazione meto-

dologica e organizzativa e la promozione della ricerca applicata nel settore calzaturiero. Quindi le parti suddette dichiarano di condividere l'opportunità di dar vita a un veicolo giuridico maggiormente idoneo per la gestione del tutto: si tratta di una Fondazione di Partecipazione, quale ente di natura privata in cui far confluire i diversi partner del progetto medesimo. A tale Fondazione verrebbero conferiti i contributi di ciascun socio, necessari per la realizzazione del progetto (risorse economiche, beni materiali e immateriali, professionalità e servizi). La Fondazione è un ente di natura privata, dotato di personalità giuridica e di autonomia patrimoniale (a seguito del riconoscimento ai sensi del DPR 361/2000), che assumerà il ruolo di soggetto esecutore dell'intervento di ristrutturazione e di recupero dell'immobile, oltre che della realizzazione e della successiva gestione del Polo Tecnico Professionale e delle ulteriori azioni necessarie e/o opportune, gestendo e amministrando autonomamente il proprio fondo di dotazione e il proprio patrimonio.

In termini operativi, ferma restando l'apertura della Fondazione di Partecipazione a tutti i soggetti pubblici e privati, nonché a Reti di imprese di settore che possano risultare interessati, le parti hanno anche individuato le modalità di coinvolgimento sotto forma di beni, di risorse economiche o di altro alla suddetta Fondazione di Partecipazione.

Come si vede in questo caso specifico l'idea progettuale (e cioè la costituzione di un Polo Tecnico Professionale) ha dato vita a una forma di convergenza di più soggetti (privati e pubblici) che ha trovato anche una sua formalizzazione, assumendo le caratteristiche di una Fondazione di Partecipazione (come prevede peraltro la normativa per l'avvio dei Poli Tecnico Professionali).

Si sono gettate così le basi per l'avvio di un'"Alleanza per lo Sviluppo", questa volta dedicata all'innovazione e alla formazione specificamente orientate al settore calzaturiero, con una messa in comune di intenti e di risorse pubbliche (locali, regionali e nazionali) e private, indirizzate a mettere in atto una sorta di *leverage* culturale e tecnico nello stesso tempo, finalizzato a migliorare il livello competitivo delle imprese calzaturiere italiane.

Una sperimentazione sociale condivisa per favorire l'occupazione dei giovani[7]

Un'esplicita assunzione di responsabilità verso il territorio

L'iniziativa trova l'abbrivio iniziale dalla volontà di Confindustria Trento di occuparsi del tema giovani e lavoro come scelta distintiva del primo anno della Giunta neoeletta nel mese di luglio 2011.
L'avvento della crisi e l'aggravarsi della condizione dei giovani nei confronti del passaggio alla vita attiva hanno fatto sentire i loro effetti anche in una realtà come quella del Trentino.
Tre sono state perciò le motivazioni che hanno indotto il sistema di rappresentanza a impegnarsi in quest'ambito.
La prima è stata quella legata all'esigenza di affrontare con pragmatismo la necessità del "Fare" sul tema del lavoro delle giovani generazioni, argomento di cui si parla molto ma sul quale non si fa abbastanza: e questo pur essendo consapevoli che si tratta di un tema che interessa a un tempo le aziende che debbono rinnovare le proprie risorse umane e i giovani che devono costruire il proprio futuro.
La seconda motivazione è connessa con la necessità di interpretare in maniera maggiormente appropriata il tema dell'inserimento dei giovani nella vita adulta visto che si corre il rischio:

- da un lato, di limitarsi alla pura e semplice registrazione dei crescenti livelli di disoccupazione, con l'ansia che ne deriva, a cui si aggiunge la preoccupazione per l'aumento dei lavoratori atipici, tipicamente concentrati nelle fasce giovanili;
- oppure dall'altro, di cadere negli stereotipi sin troppo facili che investono sia i giovani che gli adulti: troppo protetti i primi (sino a essere stati definiti come "bamboccioni" qualche tempo fa) e troppo egoisti i secondi (non di rado definiti come "traditori" nei confronti delle generazioni più giovani) visto che questi ultimi non sarebbero in grado di consegnare un futuro ancora in crescita alle generazioni successive.

L'interpretazione richiede invece di collocarsi nella zona intermedia in cui non ci si può accontentare della ripetizione dei puri e semplici dati statistici freddi come pure degli stereotipi troppo facili: questo perché una buona classe dirigente deve guardare nel concreto alla propria realtà territoriale, sapendo avanzare proposte concrete e dando vita alle sperimentazioni che ne possono derivare. E questo perché la reazione nei confronti della crisi deve incorporare l'idea che la crescita non può "scendere dall'alto", ma al contrario deve "salire dal basso", utilizzando un impegno costante e quotidiano di fantasia e di determinazione da parte dei diversi protagonisti in gioco.

7. Iniziativa promossa da Confindustria Trento nell'anno 2012 sotto la denominazione "Giovani Industriosi". Il relativo bilancio, unitamente all'indagine accompagnatoria, è contenuto in Nadio Delai, *Il lavoro come esercizio di relazione - Costruire un percorso a più vie per l'ingresso nella vita attiva delle giovani generazioni*, FrancoAngeli, *Collana Politiche del Lavoro*, Milano 2012.

La terza motivazione è stata quella connessa all'esigenza di mettersi in relazione con i soggetti collettivi presenti sul territorio, con cui condividere la responsabilità verso il tema affrontato. Non bastava certo un Progetto per sciogliere le rigidità e le conseguenti difficoltà che fanno capo alla transizione alla vita attiva, ma si poteva (e si può) "far esercizio" di collaborazione e di alleanza, in vista di disegnare una strategia comune che sappia coltivare in maniera corale la crescita dal basso, che in fondo rappresenta – come si è ricordato – uno dei compiti fondamentali di tutta la classe dirigente di un territorio.

La consapevolezza di dar vita a una vera e propria sperimentazione sociale

La scelta di attivare non un progetto di ricerca né semplicemente un progetto di attività, bensì un'azione concreta che mandasse segnali espliciti ai giovani, alle famiglie, alle scuole, alle imprese e alle istituzioni si è caratterizzata in sintesi nel modo che segue:

1) ha dato vita a una vera e propria "sperimentazione sociale a 360°", nel senso che quest'ultima è stata articolata su tre modalità diverse che riguardano il passaggio alla vita attiva dei giovani: l'apprendistato di secondo livello (per diplomati e laureati), l'accoglimento delle spinte neoimprenditoriali delle giovani generazioni e infine la promozione di una conoscenza in prima persona del lavoro tramite l'impegno estivo in azienda da parte dei giovani studenti;
2) ha incorporato una logica di mercato: il che ha significato svolgere una funzione di vero e proprio "volano", nel senso di dare avvio ad un processo che ha la sua importanza al di là dei numeri assoluti di giovani coinvolti (anche se questi numeri sono stati apprezzabili) e che coinvolge il cambiamento culturale dei soggetti interessati siano essi le imprese, i giovani, le famiglie o i docenti; e questo ha significato aiutare le aziende "a dare l'esempio" aprendo ai giovani le loro porte malgrado la crisi in corso, proprio per ribadire l'esigenza di ragionare a medio-lungo periodo;
3) quello di "risvegliare le energie" insite nei diversi protagonisti, i quali non possono cadere nella tentazione di proteggere e di autoproteggersi (per quanto riguarda le famiglie e i giovani) oppure di conservare una sostanziale continuità di comportamenti rispetto all'esistente in attesa di tempi migliori (per quanto riguarda la propensione prudente delle imprese nell'assumere risorse umane giovani che pure rappresentano la continuità futura dell'impresa stessa);
4) quello, infine, di incorporare nell'iniziativa una filosofia basata sullo sviluppo della "relazionalità" che la transizione alla vita adulta richiede, mettendo in gioco i rapporti di scambio (culturali e operativi) che si vengono a creare tra studenti e docenti, tra giovani e famiglie, tra giovani e imprese, tra giovani e associazioni; ma anche sulla relazionalità tra i soggetti che sono destinati a esprimere la domanda di lavoro (le aziende e le loro organizzazioni di rappresentanza) e i soggetti pubblici che possono sviluppare politiche e servizi maggiormente adatti nel facilitare il collegamento tra la formazione e il lavoro (nel caso specifico la Provincia Autonoma di Trento e l'Agenzia del Lavoro).

L'avvio di una Piattaforma per l'ingresso nella vita attiva

L'attività (che è stata battezzata come "Progetto Giovani Industriosi") ha battuto quattro strade tra loro complementari, come ricorda il Rapporto menzionato all'inizio[8].
La prima è stata quella della sperimentazione del Nuovo Contratto di Apprendistato, diretto a diplomati e laureati, con un arricchimento di quest'ultimo attraverso la predisposizione di tre moduli di accompagnamento qualificanti e cioè:

- un Modulo di Selezione che è stato attivato preventivamente così da giungere a un centinaio di giovani talenti selezionati, da mettere a disposizione delle imprese per eventuali assunzioni;
- un Modulo di Formazione particolarmente curato e realizzato ad hoc attraverso un accordo tra Agenzia del Lavoro e un istituto di alta formazione (Tsm - Trentino School of Management), centrato sui problemi organizzativi e sulla strumentazione necessaria per meglio inserirsi nell'impresa;
- e un Modulo di *flexsecurity*, progettato appositamente in modo da garantire ai giovani che eventualmente alla fine del Contratto di Apprendistato non fossero stati assunti, un'offerta di due successivi posti di lavoro (non necessariamente all'interno del territorio provinciale), unitamente a un sostegno economico e ad un'opportuna attività di formazione e di orientamento, da realizzare in collaborazione tra Confindustria Trento e Agenzia del Lavoro.

La seconda strada è stata quella della sperimentazione di uno Sportello Start-up, avente l'obiettivo di aiutare i giovani aspiranti imprenditori a utilizzare al meglio le opportunità presenti sul piano locale come pure sul piano extra locale, sul piano pubblico come su quello privato, al fine di creare una propria iniziativa imprenditoriale, sapendo scegliere la strada meglio confacente per l'interessato.
La terza strada è stata quella della sperimentazione del lavoro estivo per i giovani studenti, riproponendo una modalità un tempo molto diffusa sul piano spontaneo, mentre in questo caso essa è stata regolata sulla base di un apposito accordo sindacale che prevedeva sia contratti a tempo determinato sia forme di tirocinio. E tutto questo con la finalità di creare un'ulteriore opportunità di incontro col mondo del lavoro, come del resto era stato chiesto esplicitamente durante specifici Focus Group effettuati all'inizio (con gli studenti, con i genitori, con gli insegnanti, con i responsabili delle associazioni giovanili) e come è stato ribadito anche nelle indagini che hanno accompagnato le categorie suddette nel corso della sperimentazione.
La quarta strada è stata quella di attivare una vera e propria attività di ascolto di tutti i protagonisti che costituiscono la rete dei soggetti coinvolti nel passaggio alla vita attiva, al di là delle imprese. Ciò è avvenuto attraverso l'effettuazione dei quattro specifici Focus Group sopra menzionati che hanno avuto luogo presso la stessa Confindustria

8. Ibidem.

Trento e che hanno ispirato i quattro questionari, somministrati ai quattro panel allargati dei giovani, dei genitori, degli insegnanti e dei responsabili delle associazioni giovanili. Al tutto si è affiancato anche un apposito sito Facebook per discutere delle tematiche via via emerse nei Focus Group, nonché delle esperienze maturate dal mondo giovanile trentino, cui si è aggiunta una trasmissione televisiva su più puntate, diretta specificamente alle famiglie, sempre sull'argomento del passaggio alla vita dei giovani. Il bilancio di dodici mesi di attività è stato sintetizzato nel modo che segue.

Innanzitutto si è arrivati all'assunzione di circa un centinaio di diplomati e laureati, inquadrati attraverso il Contratto di Apprendistato, nonché all'avviamento al lavoro estivo di circa 50 giovani, di cui il 75% tramite il contratto di tirocinio e il 25% attraverso il contratto a tempo determinato. Le imprese coinvolte sono state all'incirca 40 e le assunzioni hanno riguardato per lo più l'Area Produzione e l'Area Amministrativa. Mentre sono state esaminate alcune idee imprenditoriali proposte dai giovani, su cui si è attivato un processo di valutazione e di selezione attualmente in corso.

In secondo luogo si sono mobilitate le imprese associate a Confindustria, presso le quali è stato attivamente promosso il Progetto "Giovani Industriosi" e con le quali si sono più volte discusse le finalità e la logica dell'intervento, sapendo sin dall'inizio di dover esercitare un'adeguata forma di "spinta gentile" alla partecipazione, stante la situazione economica generale: essa infatti può – comprensibilmente – indurre più la prudenza e il presidio dell'oggi che non la scommessa e la visione di medio periodo.

In terzo luogo si è aperta Confindustria ai giovani, ai genitori, ai docenti e alle associazioni giovanili per un'attività di ascolto e di confronto che è risultata non attesa e non scontata e proprio per questo è stata particolarmente apprezzata. I Focus Group, appositamente organizzati, hanno permesso di esaminare a fondo le valutazioni, le attese, i suggerimenti dei quattro gruppi suddetti e soprattutto il tipo di relazionalità che si sviluppa, sul tema del passaggio alla vita attiva, tra studenti e genitori, tra studenti e docenti, tra giovani e associazionismo. Tale argomento è stato poi affrontato ulteriormente attraverso la promozione di una discussione pubblica, a partire dalla pagina di Facebook "Giovani Industriosi".

Infine si sono raccolte significative opinioni tramite le quattro indagini realizzate con la somministrazione di circa 450 questionari complessivi su altrettanti panel. Si è così potuto quantificare e mettere a confronto le valutazioni di giovani, genitori, docenti e responsabili associativi sulle stesse domande, in modo da poter effettuare un'analisi incrociata dei punti di vista e quindi un'esplorazione del tipo di relazionalità esistente tra i soggetti richiamati, sempre sul tema del futuro inserimento professionale.

Tra i risultati emersi è utile ricordarne alcuni che permettono di affermare come:

- non sia vero che i giovani pensano troppo poco al loro futuro lavoro, essendo troppo "presentisti": infatti ci pensano più di quanto gli stessi adulti tendano a ritenere (91,0% contro il 75,0% dei genitori e il 57% dei docenti);
- non sia vero che i giovani sono preoccupati in maniera così pronunciata della coerenza tra corso di studi effettuato e tipo di lavoro che potrebbero svolgere: non che queste preoccupazioni non siano presenti (tanto è vero che esse sono emerse

anche durante i Focus Group in maniera assai chiara), ma molto meno di quanto ritengano gli stessi adulti;
- sia vero invece che i giovani temono di avere in prospettiva una posizione sociale inferiore a quella dei genitori, ma assai meno di quanto ritengano gli adulti in proposito (10% i giovani, contro il 17% dei genitori e il 43% dei docenti).

Tutto ciò fa pensare che ci sia il rischio di alimentare una sorta di "circuito dei timori" che viene proiettato da parte degli adulti sugli stessi giovani più di quanto sia accettabile e opportuno.
Ma si possono anche ricordare alcuni altri dati positivi, visto ad esempio che:
- il fatto che esiste una consapevolezza condivisa da parte dei giovani e degli adulti (circa 9 su 10 in entrambi i casi) che il lavoro implica nuove regole e una diversa organizzazione da rispettare rispetto a quanto sperimentato all'interno delle istituzioni formative così come si richiede di mettersi in gioco per poter conquistare la fiducia dentro l'impresa o come non si possa "volere tutto e subito" e come sia necessario accettare anche una certa diversità tra preparazione scolastica e contenuti del lavoro;
- come pure il fatto che c'è una consapevolezza, altrettanto condivisa tra giovani e adulti, su almeno due altri aspetti importanti su cui il consenso dei primi supera i 3/4 degli intervistati e si aggira attorno al 90% per i secondi: tale convergenza riguarda il fatto che "non si può rimanere troppo all'interno della propria famiglia di origine, perché questo non aiuta a diventare adulti", mentre l'esperienza di lavoro anticipata già durante il percorso formativo risulta essere una richiesta generalizzata da parte di giovani, genitori, docenti e responsabili di associazioni giovanili.

Tali convergenze dovrebbero suggerire di coltivare una "relazionalità positiva", quella cioè basata su un sostegno di tipo promozionale più che protettivo da parte della famiglia, non di rado – per stessa ammissione di tutti i soggetti intervistati – più propensa a "tenersi i giovani sotto casa" che non spingerli a fare esperienze di mobilità professionale e territoriale.

Una strategia fortemente relazionale

A conclusione dei dodici mesi sono state individuate tre strategie importanti da perseguire nell'ambito specifico dell'occupazione giovanile, illustrate sempre nel testo richiamato[9] su tre livelli.
La prima strategia *richiede di sciogliere la "glaciazione" delle politiche e dei comportamenti dei soggetti in gioco*. Questo vale innanzitutto dal lato della domanda di lavoro, poiché se le imprese intendono avere ancora un futuro di sviluppo non possono rin-

9. *Ibidem*.

serrarsi nel presente e far prevalere gli atteggiamenti di autoprotezione e di attendismo, bensì devono proiettarsi sul futuro con Mappe Cognitive nuove e con Mappe Emotive coraggiose. E questo ha una conseguenza immediata anche sul piano della costruzione di un tessuto di risorse umane di adeguata qualità, che non può nascere all'istante quando il ciclo riprenderà. Esso ha bisogno, al contrario, di essere adeguatamente selezionato in anticipo, formato e inserito per tempo. Se tutto è fermo in attesa del superamento della crisi, quando questa sarà superata le imprese correranno il rischio di trovarsi impreparate.

Ma il ragionamento vale altrettanto dal lato dell'offerta di lavoro e cioè dei giovani e delle famiglie, poiché bisogna tener presente come:

- il panorama delle opportunità lavorative sia profondamente mutato rispetto al passato: un tempo c'erano i "grandi fiumi" di richiesta di manodopera (pubblica e privata, prevalentemente a tempo indeterminato) mentre oggi ci sono sempre più i "rigagnoli" (più difficili da individuare e con un processo di transizione lungo di contratti atipici);
- un tempo esisteva un collegamento un po' più stretto (ma non così stretto come oggi si ritiene) tra formazione avuta e lavoro in cui inserirsi, mentre le trasformazioni in corso rendono particolarmente ampio il fossato tra ciò che si è appreso durante la formazione e ciò che si va (e si andrà) a svolgere in concreto sul lavoro;
- la crescita del livello medio di formazione delle risorse umane induce poi a ritenere che gli sbocchi professionali debbano essere tutti e necessariamente di tipo terziario, mentre la caratteristica fondamentalmente manifatturiera del nostro Paese e la necessità di presidiare anche i mestieri caratterizzati da una forte e intelligente manualità richiedono una revisione delle attese non solo da parte dei giovani ma anche delle loro famiglie (che sull'istruzione dei figli hanno puntato in maniera significativa);
- l'eventuale flusso di risorse umane giovani verso l'estero non debba chiamarsi sempre e comunque "emigrazione", con tutte le connotazioni negative che questa definizione comporta, rimandando il pensiero degli adulti a una fase di povertà che il Paese ha vissuto in passato, con i grandi spostamenti di lavoratori dal Sud al Nord e dall'Italia all'estero: oggi lavorare a Düsseldorf piuttosto che a Bordeaux o a Stoccolma rappresenta una mobilità territoriale che deve rientrare del tutto nella fisiologia dell'inserimento professionale, senza pensare che la vita dei giovani debba necessariamente svolgersi all'interno di un ciclo da compiersi interamente sotto casa;
- non sempre le attese rispetto al lavoro sappiano mettere consapevolmente in gioco tre condizioni che debbono essere contemporaneamente presenti per facilitare un buon passaggio verso la vita attiva: quella della presenza di una chiara vocazione, quella del possesso effettivo dei talenti necessari per perseguirla e quella della presenza di opportunità di impiego più o meno coerenti sul mercato del lavoro (a cui si aggiunge – a sostegno delle tre condizioni menzionate – una forte determinazione personale da parte dei giovani);

- come, infine, non basti l'atteggiamento ansiosamente protettivo da parte dei genitori, che viene riconosciuto come eccessivo da tutti i quattro panel intervistati; mentre bisognerebbe investire di più le risorse economiche, psicologiche, assistenziali della famiglia di origine secondo una modalità meno "protettiva" e molto più "promozionale", attraverso, ad esempio, un sostegno fornito all'uscita dalla famiglia per sperimentare l'esercizio della mobilità territoriale e professionale come per favorire la spinta verso l'imprenditorialità.

La seconda strategia richiede di *concepire "politiche di sistema" e non – come spesso accade – politiche frammentate che, pur moltiplicando i sostegni forniti ai giovani, rendono difficile l'interpretazione del percorso di accesso alle opportunità offerte*. Se si tratta di affrontare non solo la difficoltà quantitativa (poca domanda, molta offerta), ma anche quella qualitativa (squilibrio tra qualità professionali richieste e qualità professionali disponibili), ma soprattutto l'estrema flessibilità delle prestazioni che ai giovani si richiede, bisogna saper ricomporre il quadro delle politiche complessive: quelle del lavoro, quelle della formazione, quelle del *welfare* di accompagnamento. Tale convincimento risulta molto chiaramente percepito dagli stessi intervistati dei quattro panel, quando sottolineano come "non sia giusto chiedere la flessibilità ai giovani che entrano nel mondo del lavoro, senza che diventino flessibili anche i sistemi di collocamento, i sistemi formativi e il sistema pensionistico" (con un accordo degli intervistati che tocca l'81,6% per gli studenti, l'85,6% per i genitori, l'85,9% per i docenti e l'89,4% per i responsabili associativi).
In altre parole – sottolinea il Rapporto – abbiamo bisogno di dar vita a una "flessibilità bilanciata" che sappia mettere in gioco tutte quelle trasformazioni che servono dal lato dei sistemi di offerta, che siano in grado di accompagnare le tante forme di lavoro atipico che oggi i giovani debbono affrontare. Questo deve avvenire sul piano contemporaneo di un'adeguata flessibilità, applicata:
- ai servizi formativi (e della relativa certificazione);
- ai servizi di orientamento professionale e personale;
- ai canali di collocamento come pure di ricollocamento dopo aver eventualmente perso il lavoro precedente;
- all'anticipazione delle esperienze di lavoro, in tutte le forme possibili, già durante il periodo formativo, poiché – come è stato sottolineato da tutti gli intervistati nelle indagini contenute nel presente testo –, vivere anche temporaneamente dentro un'azienda aiuta a capire meglio come funziona il mondo del lavoro e le sue regole;
- all'acquisizione anche di quelle competenze definibili come *soft skills*, cioè quelle legate ai comportamenti, agli atteggiamenti, alla capacità di relazione con le persone, le quali risultano particolarmente utili per realizzare un buon ingresso nella vita attiva.

La terza strategia deriva immediatamente da quanto appena ricordato: *serve cioè una cura particolare della relazionalità applicata a tutti i livelli*. Lo "scambio" lavorativo, sia

nella fase anticipatoria della formazione sia nella fase di primo inserimento, si declina attraverso la capacità di stabilire rapporti soddisfacenti con i vari protagonisti. Ebbene allora bisognerà migliorare con decisione:

- la relazionalità tra la formazione e l'anticipazione delle esperienze di lavoro per i giovani che sono ancora presenti all'interno delle istituzioni educative;
- la relazionalità tra il mondo degli adulti e quello delle generazioni più giovani, all'insegna di un'apertura positiva sul futuro, senza farsi sommergere dai timori che conducono spesso gli adulti a proiettare sui giovani più un senso di involuzione se non addirittura di catastrofe annunciata piuttosto che un senso di nuove possibilità di sviluppo che il mondo può offrire;
- la relazionalità tra politiche della flessibilità riferite a settori diversi, nel senso che flessibili non possono essere – come si è ricordato – solamente i giovani che entrano nel mondo del lavoro, bensì anche le modalità con cui l'accompagnamento relativo deve avvenire sul piano della formazione, dell'orientamento, del collocamento, della copertura pensionistica;
- la relazionalità infine tra soggetti pubblici e privati che agiscono a livello territoriale, in modo da rendere "corale" l'apertura di una stagione dedicata al passaggio alla vita attiva, in vista di sperimentare un sistema più fluido e interconnesso, in cui ogni settore delle politiche e dei servizi fornisca il proprio contributo specifico, ma in un quadro che sappia mettere a sistema i diversi apporti, contribuendo a creare una vera e propria Piattaforma per le giovani generazioni.

Parlare di relazionalità, in particolare con riferimento alle politiche e ai soggetti collettivi, significa affrontare un tema fondamentale, quello delle "giunzioni" inappropriate, le quali originano dal fatto che ogni ambito si sente appagato dalle iniziative che riesce a mettere in piedi nel proprio quadro di competenze, trascurando il fatto che le debolezze più importanti riguardano proprio il collegamento tra un sistema e l'altro (il passaggio tra una situazione di studio e una situazione di lavoro, tra una situazione di lavoro che si esaurisce e un'altra che va trovata, tra una situazione di lavoro e una situazione di studio e riqualificazione, e così via).

Insomma mentre oggi le giunzioni sono ancora "terra di nessuno" esse debbono diventare sempre di più "terra di tutti". Infatti far bene il proprio mestiere per le istituzioni, come per gli altri soggetti collettivi, non basta più, se non si riesce anche a far bene il collegamento tra mestieri diversi.

E qui viene ancora una volta a manifestarsi l'importanza di dar vita ad "alleanze per lo sviluppo" a livello locale, in cui deve convergere la capacità delle diverse classi dirigenti di collaborare per un comune obiettivo concreto. Il che implica un'assunzione di "responsabilità del Fare", diretta ad adottare a un tempo una visione di medio periodo e a praticare un'azione significativa di breve periodo che sappia adeguatamente interpretare la prima.

La creazione di un "nido" per le nuove imprese[10]

Le caratteristiche di TechNest, incubatore di aziende tecnologiche

Operare nel campo dell'innovazione tecnologica e dell'avvio di imprese Hi-Tech in Calabria non costituisce certo un'operazione di facile successo. L'Università della Calabria, a Rende (CS), ha tuttavia scelto un impegno diretto a sostenere lo sviluppo della società della conoscenza, la formazione culturale e lo sviluppo economico dell'ambiente in cui opera. Il che significa perseguire tre missioni specifiche: quella di presidiare la didattica, quella di potenziare la ricerca scientifica e quella di promuovere il trasferimento tecnologico, integrato da uno stimolo alla creazione di nuove imprese.
Proprio con riferimento all'ultima delle tre missioni menzionate è stato avviato l'incubatore universitario TechNest (nato nel 2010). Come si sa gli incubatori favoriscono l'avvio di nuove imprese, creando un ambiente che ne faciliti la crescita e costituiscono perciò un importante strumento per promuovere processi di innovazione e di nuova imprenditorialità. Un incubatore in ambito universitario presenta forse un compito ancora più specifico: quello di favorire sì la nascita di nuove aziende, ma basate su conoscenze scientifiche avanzate e sui risultati della ricerca, a condizione tuttavia che queste presentino una potenzialità significativa di crescita. Tali imprese – nel caso specifico esaminato – possono essere proposte sia da ricercatori universitari che da imprenditori esterni. A essi TechNest fornisce spazi attrezzati, servizi di consulenza e servizi professionali, diretti a sostenere la nuova attività imprenditoriale oltre che un *network* di imprenditori, di manager e di investitori di riferimento.
Va anche detto che TechNest rappresenta un'ulteriore tappa di altre attività dirette a sostenere il trasferimento tecnologico, messe in opera dall'Università della Calabria nell'ultimo decennio. Esse mirano a raccordare le attività di ricerca con le esigenze del mondo produttivo in generale e con quelle del territorio ospitante in particolare. TechNest rappresenta inoltre il risultato principale del Progetto CRESCITA (Conoscenza, Ricerca e Sviluppo per l'avvio in Calabria di imprese a tecnologia avanzata), finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico e coordinato dal Parco Scientifico e Tecnologico della Calabria (Calpark) attraverso un apposito partenariato pubblico-privato.
TechNest è dotato di un'area attrezzata di 2.000 m^2, in grado di ospitare fino a 20 nuove imprese, ma ha alle sue spalle, tra le altre, tre iniziative e cioè:

a) il *Liaison Office d'Ateneo* (LiO), attraverso il quale l'Ateneo ha avviato ormai dal 2003 un'attività di trasferimento tecnologico, tramite una filiera completa che va dall'accompagnamento delle ricerche applicate sino alla creazione d'impresa. Il

10. Iniziativa promossa nell'ambito delle attività di trasferimento tecnologico e di creazione di nuove imprese da parte dell'Università della Calabria. Ci si è avvalsi per la predispozione del testo della documentazione disponibile, di un'apposita visita in loco e di alcune interviste dirette effettuate ai responsabili di TechNest.

LiO ha permesso di ottenere significative risorse a valere sul PON sia per la ricerca industriale sia per i nuovi distretti, laboratori pubblico-privati e infrastrutture;

b) una seconda struttura significativa è Calpark, il Parco Scientifico della Calabria. Calpark è un Consorzio controllato dai 3 Atenei Calabresi e dal CNR e gestisce, oltre al rapporto diretto con le imprese, il Polo Regionale di Innovazione delle Tecnologie dei Materiali e della Produzione;

c) la *Start Cup* che rappresenta lo strumento attraverso cui si dà vita a un percorso trasparente e partecipato di accesso all'incubatore TechNest, con il coinvolgimento di altri operatori istituzionali ed economici locali (tra cui i principali sono Provincia di Cosenza, Fondazione Carical, Camera di Commercio di Cosenza, Fincalabra, Calabriainnova e Confindustria). Nel 2011 come pure nel 2012 la *Start Cup* è stata organizzata in collaborazione con *dPixel/dConsultant*, un fondo di *seed capital* che ha tra l'altro permesso di utilizzare una modalità particolare per l'accompagnamento e la selezione delle idee di impresa (*Techgarage*). A seguito dell'edizione 2011 si è potuto far accedere alla finale del Premio Nazionale dell'Innovazione ben cinque idee d'impresa assistite dal LiO (*Liaison Office* dell'Università della Calabria), due delle quali sono risultate vincitrici e quindi beneficiarie di un finanziamento in *equity* di circa 1 milione di euro da parte di una società di investimento (Quantica Sgr).

Anche l'edizione 2012 di *Start Cup* si è articolata secondo tre passaggi/strumenti:

- il *BarCamper* che rappresenta una fase di *scouting* di idee imprenditoriali, attraverso una forma itinerante in tutta la Regione con tappe nelle tre Università calabresi e a Crotone e Vibo Valentia, che ha utilizzato per l'appunto un apposito camper attrezzato con dispositivi multimediali e telematici;
- il *Techweek*, una settimana di promozione imprenditoriale, dedicata alla formazione dei team identificati nelle precedenti sessioni, con l'apporto di docenti e di esperti del mondo del *venture capital*;
- il *Techgarage Calabria*, evento finale per l'ammissione al Premio Nazionale Innovazione e al circuito dell'incubatore TechNest a cui si è aggiunto un incontro importante con la comunità finanziaria che compone la Giuria del Premio.

La selezione delle proposte avviene per stadi successivi. Ad esempio delle 90 proposte del 2012 solo 23 sono state ammesse alla formazione intensiva della *Techweek* e solo 10 hanno avuto accesso al *Techgarage*, ma tutti i partecipanti erano consapevoli di stare all'interno di un processo di apprendimento che potrà essere utilizzato comunque anche se non si risulta vincitori.

Ma cosa nasce dalla fucina della *Start Cup*? Nascono imprese reali che affrontano il mercato e che danno significato all'esistenza dell'insieme dei processi diretti al trasferimento tecnologico e alla creazione di nuova imprenditorialità, come si ricorda nel paragrafo seguente.

I risultati ottenuti a tutt'oggi

L'attività di TechNest può essere sintetizzata dalle informazioni che seguono.
Tra il 2010 e il 2011 sono pervenute all'incubatore una media di 60 candidature annuali (intese come idee progettuali iniziali) con la seguente articolazione:
- 30 nel 2010 (anno di avvio dell'incubatore);
- 60 nel 2011;
- 90 nel 2012.

Le Start-up effettivamente avviate (nel senso che ci si riferisce a imprese formalmente costituite che firmano un contratto di accompagnamento con TechNest) sono state rispettivamente:
- 2 Start-up nel 2010;
- 13 Start-up nel 2011;
- e 3 Start-up nel 2012.

Quanto alla dimensione dei collaboratori (siano essi dipendenti, soci operativi o altro) che operano all'interno delle Start-up innovative presenti in TechNest si è raggiunto il numero complessivo di 66 unità nel 2012, di cui 35 come dipendenti e/o co.co.pro., ma anche di 31 soci operativi. L'insieme delle attività ha raccolto capitale di rischio nel solo 2012 pari a 3,6 milioni di euro, con una media nel triennio di 1,2 milioni di euro per anno.
Sono stati anche utilizzati fondi pubblici a sostegno dell'incubatore che hanno preso la forma di un contributo destinato al Progetto CRESCITA (2006-2010), pari a 2 milioni di euro da destinare all'allestimento delle infrastrutture, allo *scouting* e all'avvio dei servizi, mentre non è stato possibile ottenere incentivi pubblici alle Start-up in quanto tali anche per il mancato avvio del programma regionale per l'innovazione.
Va infine menzionato anche il numero di brevetti effettivamente registrati (e non solo domande presentate) da parte delle Start-up: si è trattato in totale nel triennio di 21 brevetti, nati proprio dalle nuove aziende collocate all'interno dell'incubatore. Ma a questo si può aggiungere l'insieme delle domande presentate per il riconoscimento brevettuale che ha interessato, sempre nel triennio, 12 iniziative presentate dalle Start-up di TechNest.
Per avere un'idea del tipo di aziende che hanno preso vita all'interno di quest'ultimo Calabria basti ricordare:
- *Altilia*, impresa che opera nel settore delle tecnologie e dell'informazione e in particolare sviluppa tecnologie semantiche capaci di estrarre conoscenza (in automatico e in *real time*) dai *Big Data* presenti all'interno di sorgenti informative eterogenee, strutturate e non strutturate, disponibili sul web e negli Intranet aziendali. È stata premiata a fine 2011 con il riconoscimento del Premio Nazionale dell'Innovazione - Working Capital, mentre nel mese di luglio 2012 è stata finanziata con un contributo *equity* da Principia Sgr (*venture capitalist* italiano) per 2,1 milioni di euro;

- *Artémat*, azienda che sviluppa un approccio multidisciplinare nel campo delle Scienze Economiche, dell'Ingegneria Economico-Gestionale e dell'Information Technology. Il tutto offrendo attività di consulenza, di progettazione, produzione e distribuzione di modelli dinamici di simulazione, di progettazione e realizzazione di sistemi evoluti per Basi di Dati e di *Knowledge Management*, di *Project Management* e di *Project Design* in funzione dell'avvio di progetti di ricerca e sviluppo, di innovazione tecnologica e organizzativa e di trasferimento tecnologico, di servizi avanzati nell'ambito del *Business Process Reengineering* e della misurazione delle performance d'impresa. Si intende raggiungere una leadership tecnologica in particolare nell'ambito delle applicazione di simulazione manageriale, per la quale si è sviluppata una propria piattaforma, denominata *Business Game Studio*, già sperimentata con successo nell'ambito di eventi di formazione manageriale;
- *DLV System*, impresa che ha come oggetto sociale il trasferimento sul mercato ICT di alcuni dei più avanzati risultati della ricerca nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale, che hanno dato vita al sistema DLV, strumento evoluto per la rappresentazione della conoscenza e del ragionamento, risultato di una collaborazione internazionale tra l'Università della Calabria e il Politecnico di Vienna. L'azienda si propone di estendere e di potenziare il sistema DLV (che fa parte dei sistemi cosiddetti di Programmazione Logica Disgiuntiva) e di promuoverne l'utilizzo industriale, distribuendo licenze ed erogando consulenze per l'applicazione di tali sistemi a una vasta gamma di domini applicativi;
- *SintEnergy*, azienda Hi-tech che ha presenta una specifica competenza nel settore dell'energia rinnovabile e che intende sviluppare ricerca applicata, nonché studio del settore ambientale attraverso la costruzione di una stazione sperimentale permanente. L'obiettivo è quello di costruire un prototipo di turbina maremotrice, localizzata nello spazio di mare costiero dello Stretto di Messina nel Comune di Villa San Giovanni;
- *Eco4Cloud*, impresa che nasce dall'idea di un gruppo di ricerca con notevole esperienza nell'uso di tecniche auto-organizzanti e di sistemi informativi complessi. Il nome *Eco4Cloud* è composto di due parole-chiave: "Eco" che sta sia per economico sia per ecologico e "Cloud" perché il progetto intende offrire soluzioni per le infrastrutture e i servizi di *Cloud Computing*. Il progetto è stato premiato nella competizione Start Cup Calabria 2011 e ha vinto il Premio Nazionale per l'Innovazione - Working Capital, sponsorizzato da Telecom Italia. Nel mese di aprire 2012 l'impresa ha concluso un contratto di investimento con le società di *venture capital* Sicar e Principia Sgr;
- *Ithea*, azienda che nasce con l'obiettivo di fornire nuovi servizi informatici alle piccole e medie imprese e alla Pubblica Amministrazione, ispirandosi a una particolare attenzione al cliente e all'innovazione tecnologica continua. Essa è specializzata nello sviluppo di sofisticati sistemi informativi che riguardano la gestione documentale, la *business intelligence* e i portali Internet/Intranet, nonché l'*e-learning* e la *web communication*, realizzando applicativi "chiavi in mano" e fornendo tutti i servizi volti all'integrazione dei prodotti già esistenti;

- *Oktago*, impresa che nasce dall'esperienza dei soci nel laboratorio pubblico-privato di tecnologie software *Open Source Innovative OpenKnowTech*. Essa è un "Open Source Component Integrator" a supporto di imprese IT in un ambito applicativo emergente, connesso con la condivisione e l'analisi di documenti e dati strutturati per una comunità di utenti. "Condomani" è il prodotto di punta, avente l'obiettivo di migliorare la vita condominiale dei cittadini attraverso uno strumento *social* e di utilizzare una piattaforma web senza alcun bisogno di configurazioni o di installazioni;
- *SenSysCal*, azienda che rappresenta uno *spin off* dell'Università della Calabria, interessata a realizzare servizi innovativi di assistenza sanitaria remota, basati sulle tecnologie delle reti di sensori wireless indossabili. "VitalMiter" rappresenta la soluzione commerciale chiavi in mano, estendibile e personalizzabile sia per usi non strettamente medicali (esempio: quelli legati all'*e-fitness*) sia per usi squisitamente sanitari (esempio: monitoraggio non invasivo e continuativo dei parametri vitali e fisiologici; riabilitazione deambulatoria; diagnosi precoce di malattie cardio-vascolari e neuro-degenerative). Un altro ambito di intervento riguarda il controllo di persone in edifici tramite l'uso di tecnologie basate su Wireless Sensor and Actuator Networks;
- *Spintel*, impresa che intende focalizzare la sua attività sull'*Home & Building Automation*, settore emergente che può offrire ampi margini di profitto, beneficiando delle moderne tecnologie informatiche e di telecomunicazioni per la penetrazione in un mercato ancora molto aperto. La novità dell'idea imprenditoriale è quella di utilizzare le capacità dei terminali mobili, le tecnologie di rete e i sensori arricchiti con moduli software per il controllo remoto, nonché gli algoritmi di intelligenza artificiale per attuare la cosiddetta *Ambient Intelligence*. A tali strumenti si aggiungono applicazioni adattive multimediali che consentono di offrire servizi ad alto valore aggiunto come la Tv interattiva su IP, supporto voce anche in condizioni differenziate di mobilità e applicazioni *multicast* in grado di adattarsi meglio alle esigenze degli utenti;
- *RDCal*, azienda al servizio dell'innovazione tecnologica dei processi attualmente utilizzati nelle produzioni alimentari, al fine di migliorare i prodotti dal punto di vista organolettico, di rendere questi ultimi sempre più sicuri dal punto di vista microbiologico e di migliorarne la stabilità chimico-fisica. È una vera e propria impresa di R&S che valorizza le produzioni realizzando prototipi di facile industrializzazione e predispone soluzioni ad hoc per ogni particolare esigenza produttiva attraverso l'innovazione tecnologica dei processi e dei prodotti. Un esempio è quello di rendere commercialmente competitivi prodotti innovativi o artigianali ancora non esistenti sul mercato oppure diffusi solo in particolare zone geografiche (per questi ultimi le possibilità di commercializzazione su larga scala risultano limitate a causa della bassa innovazione tecnologica dei processi di produzione);
- *Notredame*, impresa che intende sviluppare "Smartlayercal", film elettrocromico, adesivo, flessibile, energeticamente autosufficiente e controllato mediante tecnologia wi-fi, che è destinato ad essere applicato alle vetrate degli edifici, nuovi e già

esistenti, al fine di promuovere un risparmio energetico fino al 30% dell'energia attualmente consumata. Anche la finestra tradizionale potrà diventare elettrocromica, offrendo la possibilità di modulare le proprietà di trasmissione della luce e del calore tra l'interno e l'esterno degli edifici, riducendo così l'impiego dei riscaldamenti d'inverno e dei condizionatori d'estate con conseguente riduzione del consumo di energia;
- *CalBatt*, azienda che propone soluzioni innovative per l'accumulo di energia elettrica ad alta efficienza attraverso accumulatori standard. Tale soluzione è basata sull'utilizzo di un apposito dispositivo che permette di effettuare processi di immagazzinamento e/o di cessione dell'energia, massimizzando l'efficienza anche in presenza di fenomeni di invecchiamento delle stesse batterie.

Il difficile percorso di un partenariato che apra e chiuda il ciclo della creazione d'impresa

L'iniziativa TechNest che si è voluta presentare in queste pagine ha alle sue spalle:
- sia la debolezza di un territorio come quello della Calabria che tuttavia presenta anche delle punte di effettiva alta qualità nell'ambito imprenditoriale come pure nell'ambito universitario;
- sia la determinazione dell'Università e delle sue emanazioni (TechNest nel caso specifico, ma non solo) nel perseguire la propria missione nel campo del trasferimento tecnologico e della creazione di imprese.

È fuori dubbio che – come in ogni situazione anche al di fuori della Calabria – svolge un ruolo fondamentale la capacità dei responsabili di esprimere una determinata e coerente direzione di marcia, di promuovere un elevato coinvolgimento motivazionale dei protagonisti e di esercitare un'azione volta a far convergere i diversi soggetti del territorio (siano essi pubblici, privati, fondazionali, ecc.).
In particolare non bisogna dimenticare che esistono due passaggi delicati – tra i tanti – per il successo delle Start-up:
- quello della fase di *entry* e cioè l'effettiva selezione di merito dell'idea e della capacità imprenditoriale del soggetto, a prescindere dalle caratteristiche sociali e dalla forza economica e patrimoniale della famiglia di origine;
- e quello della fase di *exit* da parte dell'investitore che alla fine intenda capitalizzare il successo della Start-up che ha finanziato in tutto o in parte.

Nel primo caso è bene ricordare come il merito dell'idea imprenditoriale possa crescere e di fatto cresca ovunque, nel senso che prescinde dalla posizione socioeconomica della famiglia che ancora oggi rappresenta però una fondamentale garanzia per poter superare la fase critica di avvio della Start-up sino alla sua entrata effettiva nel mercato. In altre parole o si viene capitalizzati o si viene garantiti presso le banche grazie, in entrambi i casi, al sostegno della famiglia (e/o dell'azienda che fa capo alla stessa). Infatti il giovane che intraprende la strada della Start-up ha la necessità di trovare un

reddito minimo di mantenimento e contemporaneamente le risorse sufficienti (capitale e credito) sino al conseguimento di risultati positivi e cioè sino al primo esercizio in significativo utile della propria azienda.
È importante ricordare che TechNest si è impegnata proprio ad affrontare in questi ultimi tempi il tema in oggetto e cioè quello di garantire il sostegno all'idea d'impresa da parte di giovani che non risultino socialmente ed economicamente "protetti". Per ora tale sforzo è basato:

- sulla presenza dell'iniziativa *Start Cup* che mira a pescare nel bacino ampio di tutti i neolaureati e dei giovani ricercatori (soprattutto non strutturati come assegnisti e post-doc vari), in modo da permettere loro di pervenire a un primo *business plan*;
- sulla presenza di TechNest che praticamente non addebita costi alle imprese Start-up almeno nel primo anno, offrendo loro un luogo di lavoro e un piano di responsabilizzazione sul fronte dei costi che cresce nel tempo (su tre anni);
- sulla presenza di un supporto per la prototipazione che scarica costi di sviluppo sulla catena locale di trasferimento tecnologico attraverso il programma di *seed capital* che può sostenere iniziative a tre livelli: dimostrazione dell'idea, lancio della Start-up, primo sviluppo del modello di business e ingresso nel mercato;
- sulla strategia (in corso di perseguimento) che mira a creare un incubatore di secondo livello il quale possa accedere a programmi importanti di finanziamento pubblico-privato e svolga una funzione di catalizzatore nei confronti delle piccole imprese locali: il che dovrebbe permettere di facilitare l'incontro tra Start-up e possibili partner aziendali.

Ma a questo si aggiunge uno sforzo, attualmente in atto, diretto a esternalizzare TechNest, facendo diventare quest'ultimo una Fondazione universitaria oppure un Consorzio come pure diretto a creare un Fondo locale di *seed capital* che metta insieme risorse private locali (al 50%) e risorse di FinCalabria (per l'altro 50%). Il tutto dovrebbe permettere di creare poi un Fondo allargato, con risorse locali da integrare con quelle di *venture* e di *seed capitalist* esterni. L'obiettivo sarebbe di arrivare a un punto in cui ogni singola Start-up potrebbe ricevere un sostegno finanziario per il 25% dagli investitori privati locali, per un ulteriore 25% da FinCalabria e per il restante 50% da *venture* e/o *seed capitalist* esterni.
Quanto alla fase di *exit* bisogna sperare che i soggetti che promuovono le Start-up siano abbastanza forti e ben autoorganizzati al punto da poter allestire una vera e propria "filiera finanziaria" che comprenda a un tempo:

- un Fondo di *seed capital* iniziale (come più sopra ipotizzato o altro);
- una sorta di Comitato di Imprese, fortemente orientate a "scoprire" Start-up interessanti e quindi a diventare (da sole e/o con altri) potenziali finanziatrici e/o soci delle iniziative;
- una sorta di Confidi per Start-up al fine di facilitare l'accesso al credito bancario da parte delle nuove aziende;

- un sistema di marketing diretto a individuare potenziali altri soci di tipo anche imprenditoriale e non solo finanziario per le neo-imprese ormai pronte a spiccare il volo.
- Per ora si è arrivati a questo punto e non sembra poco se si considera la difficoltà di passare all'azione, qualora si parli di incubatori, da parte delle università italiane e non solo di quella specifica di Cosenza/Rende.

In termini più generali si può affermare che dal *modus operandi* di TechNest si possono cogliere tutti gli elementi che caratterizzano un'"Alleanza per lo Sviluppo", legata in questo caso al sostegno delle imprese neo-nate da parte dei giovani, che operano nell'ambito tecnologico, con una continua e pressante attenzione per tutte le forme di collaborazione possibile sul piano dei soggetti pubblici e privati in grado di svolgere una funzione importante di volano per lo sviluppo del territorio attraverso la creazione di imprese.

capitolo 5

innovazione e formazione per la futura classe dirigente

a cura dei **ricercatori di AMC - Associazione Management Club***

È meglio realizzare una buona idea che trovarne una migliore
Paul Valéry

Le esigenze di rinnovamento della classe dirigente attraverso i primi sei Rapporti

I Rapporti sulla classe dirigente realizzati nel corso degli ultimi anni coincidono con un periodo significativo per il nostro Paese in quanto coincidente con una fase estremamente difficile. Mai una crisi tanto profonda e ramificata aveva colpito congiuntamente il sistema politico e il tessuto economico. Al punto che tutti i commentatori, italiani e stranieri, hanno finito col ritenere "epocale" e decisivo il tornante storico in cui ci troviamo. Ebbene, la comprensione e il governo da parte della classe dirigente di un'attualità

* A cura di Giorgio Neglia, Direttore Ricerca AMC. Hanno collaborato Alfonso Balsamo e Giulio Azzolini (AMC).
Il capitolo verte sui temi dell'innovazione, della formazione e del mondo giovanile. Ciascun argomento è letto nella prospettiva di analisi dei processi di "generazione della futura classe dirigente" partendo da una ricostruzione dei risultati raggiunti nelle attività di ricerca della Associazione. È da quest'angolatura che si leggono gli ostacoli che sembrano occludere il corso a venire del Paese e, in particolare, delle sue più giovani generazioni, per giungere alla trattazione di alcune esperienze positive da mettere a sistema, sul fronte della generazione della nuova classe dirigente.
Il primo paragrafo delinea i tratti salienti dei Rapporti realizzati fino a oggi da AMC, individuando per ogni anno uno o più concetti chiave in corrispondenza alle "crepe strutturali" che si sono via via aperte nel Paese. Nel secondo paragrafo l'analisi affronta quella che è emersa come l'urgenza italiana per eccellenza: il tema del ricambio e della crescita della classe dirigente da realizzarsi anche attraverso il ricorso alla leva formativa. Per questo la terza parte del capitolo si concentra sull'esame di alcune esperienze di "formazione dal basso" promosse dalle parti sociali a livello territoriale e, in particolare, dalla Fondazione Fondirigenti "G. Taliercio" con le proprie iniziative di sviluppo manageriale. Infine, sono affrontati nell'ultima parte del capitolo, i nuovi scenari, aperti dalle nuove tecnologie e dai social media nel favorire i processi di generazione della classe dirigente e di coinvolgimento delle giovani generazioni.

tanto intricata richiede oggi come non mai uno sforzo di ricostruzione "oggettiva" e di "ampio respiro" del passato più prossimo per dare speranza alle giovani generazioni.

2007: un percorso da costruire

Il *Primo Rapporto*, apparso nel 2007, s'intitolava *Un percorso da costruire*. E le dimensioni principali entro cui si collocavano i suoi contributi erano due: una empirica, l'altra concettuale. Dimensioni che, negli anni, hanno continuato a intrecciarsi all'interno dei vari studi.
Ma a che cosa alludeva il titolo? In ballo c'era la *ri-costruzione* complessiva della classe dirigente italiana. Un'espressione che il volume spiegava, analizzava e discuteva in lungo e in largo, appellandosi in ultimo alla posizione di Guido Dorso, secondo il quale l'espressione "classe dirigente" non pretende di riferirsi a un'effettiva "aristocrazia" né tantomeno ambisce a farsi sinonimo di "oligarchia". La classe dirigente non è una semplice *élite*, non coincide con la "classe politica" *tout court*, né intende ridursi alla "classe dominante". Una classe è davvero "dirigente" nella misura in cui riesce a influenzare le decisioni pubbliche e i comportamenti collettivi in maniera efficace e, contemporaneamente, responsabile. Più precisamente, una classe dirigente è tale se e solo se riesce a indicare una direzione – un "percorso" per l'appunto – sul quale organizzare un consenso largo, capace di unire anche gruppi sociali altrimenti irrelati o conflittuali, giacché portatori di interessi diversi o contrapposti.
Posta tale architettura concettuale, il Rapporto si concentrava sul versante empirico della ricerca. A tal proposito, le numerose analisi e valutazioni si condensavano essenzialmente in due nuclei tematici: uno attinente alla classe dirigente *tout court*, l'altro concernente il rapporto tra questa e la popolazione.
Quanto al primo punto, si rilevava come a quel tempo la classe dirigente italiana si presentasse litigiosamente e sterilmente disgregata, soprattutto a livello politico, in un momento in cui l'Italia aveva bisogno come non mai di dinamismo.
Ma, al di là della conflittualità interna, il *Rapporto 2007* rilevava – dati alla mano – un già cospicuo e preoccupante "scollamento" tra la classe dirigente nel suo complesso e il cosiddetto "Paese reale". Una "distanza" che, più in particolare, si registrava su tre diversi fronti: tra Nord e Sud, tra uomini e donne, tra giovani e adulti.
Tre problemi che pesano tutt'oggi come macigni sulla competitività e sullo sviluppo del Paese e che, al tempo, esigevano essenzialmente tre tipi di intervento. L'assestamento del bilancio dello Stato – indispensabile per non gravare ulteriormente sul futuro dei giovani –; la riforma del welfare – che era necessaria come e più di prima, ma andava fortemente ricalibrata sulle nuove figure professionali e tenendo in maggiore considerazione le donne, a partire dai loro diritti di rappresentanza –; lo sviluppo economico del Sud – che richiedeva un deciso intervento dello Stato in chiave di sussidiarietà. Sennonché, questi tre interventi – finanza pubblica, welfare, crescita del Paese – dovevano fare i conti, da un lato, con direttive europee sempre più cogenti e, dall'altro, con le posizioni delle parti sociali interne.

2008: una sintonia positiva da ritrovare con il Paese

Dopo aver individuato il triplice distacco italiano – geografico, di genere e generazionale –, il *Rapporto 2008* si prefiggeva d'indicare, fin dal titolo, *Una sintonia positiva da ritrovare con il Paese*. Per riuscire nel proposito, tuttavia, andava rintracciata la catena delle *cause* di una tale difficile condizione. Finora ci si era limitati a fotografare la situazione del Paese: la classe dirigente – divisa e litigiosa – era distante dalla popolazione, e nel cono d'ombra di tale "distacco" si erano aggravate le tre suddette "distanze". Ma perché? Com'era stato possibile?

Si rinveniva nella forte *concentrazione corporativa* il principale fattore causale. Era quest'ultimo il morbo fondamentale che affliggeva le dinamiche di sviluppo in Italia. La concentrazione, ovvero l'altra faccia della medaglia del corporativismo, era dunque l'ostacolo principale rispetto all'obiettivo di una nuova sintonia nazionale. Gli aggregati – anche pubblici – frenavano (e oggi bloccano) l'ascesa dei giovani, delle donne e del Sud. Gli aggregati privati ostacolavano le manovre di assestamento finanziario, la riforma del *welfare* e le politiche di sviluppo.

In specie queste ultime avrebbero, invece, dovuto comportare un maggior grado di mobilità sociale. Avrebbero dovuto puntare, in altre parole, a una *liberalizzazione* del Paese. Si trattava, nel senso più profondo del termine, di "liberare" le sue energie dai lacci che a esse imponevano, soffocandole, i blocchi privati e pubblici, funzionali solo a un regime di rendita economica e politica.

Dal 2008, quando sembrava poter iniziare una nuova fase politica, i problemi elencati nella prima parte, e in qualche modo confluenti nella macro-questione "corporativismo", non solo non si sarebbero risolti, ma al contrario si sarebbero aggravati fino al rischio, nell'autunno del 2011, della "bancarotta" dello Stato.

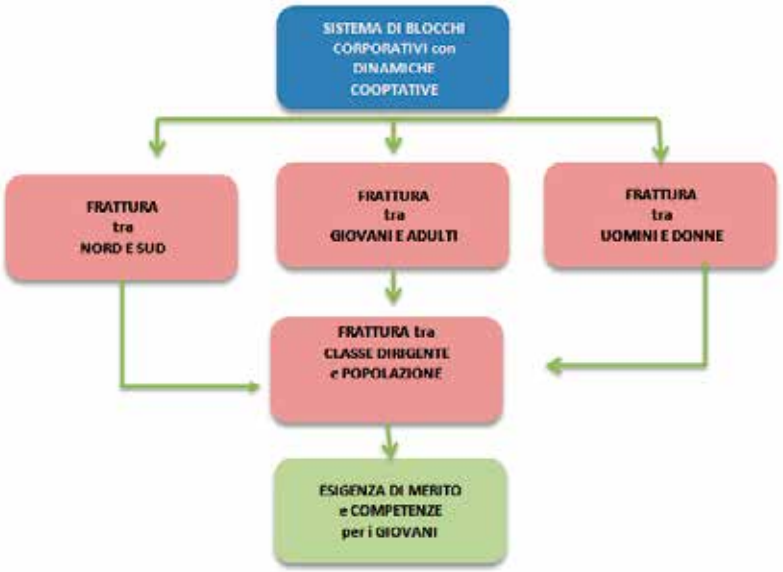
Ma in quale modo è interpretabile tale storia alla luce delle categorie scientifico-sociali? Si poteva innanzitutto sostenere che la *ruling class* non fosse stata effettivamente "dirigente": somigliava, infatti, troppo – in specie nei difetti e nelle storture – alla parte che avrebbe avuto il compito di dirigere. Ci si trovava, dunque, di fronte al paradosso che la classe dirigente non costituiva una soluzione ai gravi problemi del Paese: essa rappresentava piuttosto parte di questi ultimi. Il Paese aveva bisogno di riforme per essere liberato, ma il potere delle corporazioni bloccava qualsiasi riforma.

L'unico elemento fermo, immune al deterioramento indotto dalla freccia del tempo, erano le corporazioni. Come se il *cleavage* più significativo non fosse "dirigenti / governati", ma "integrati / esclusi" o "protetti / abbandonati". Nessun governo, né di destra né di sinistra, è riuscito a scalfire davvero tale condizione, che del resto non si è generata tutto d'un tratto, ma è l'esito incancrenito di decenni di storia italiana. Una condizione che implica inoltre la disgregazione del nostro tessuto collettivo e che, in definitiva, ha costretto all'impoverimento e ad un malessere diffuso. Nell'*Indice di libertà economica 2008* l'Italia era al 74º posto nel mondo: dopo quattro anni è scesa ulteriormente fino alla 92ª posizione, la 36ª (su 43) in Europa. Con un tasso di disuguaglianza tra le classi sociali aumentato del 33% a partire dagli anni Ottanta.

2009: una mutazione del Paese da accompagnare oltre la crisi

È in una condizione del genere che la *crisi* contagia l'Italia – esasperata dal corporativismo e segnata dalla scomposizione della classe dirigente, dalla cosiddetta "distanza" tra la popolazione e i suoi rappresentanti (o leader), e dallo stallo sociale, femminile e meridionale. Scoppiata nel 2007 sul mercato borsistico di Wall Street, la crisi raggiunge l'Europa e, in particolare, l'area mediterranea alla fine del 2008. Da quel momento in poi, inizia un periodo assai tribolato per tutta la zona-Euro, che raggiunge il suo apice tra il 2011 e il 2012.
Il *Rapporto 2009* aveva anzitutto il merito di individuare e prendere sul serio il problema della *crisi*, altrove edulcorato o addirittura misconosciuto. Non si trattava, tuttavia, di una sorta di incoraggiamento: il riferimento a un "dopo crisi", infatti, non si basava tanto sull'analisi della condizione italiana, quanto piuttosto sulle ricette che prospettavano al dibattito pubblico e che, qualora fossero state fatte proprie dalla classe dirigente e di governo, avrebbero forse accelerato l'uscita dal ristagno recessivo in cui ormai versavamo. Qual era la questione che, data la prospettiva d'indagine, avrebbe potuto smuovere lo stallo italiano? La questione della selezione della classe dirigente e, più in generale, della classe attiva. Un tema che riuniva in sé i problemi relativi alla crescita economica e quelli relativi alla qualità democratica del nostro ordinamento.

Fig. 1 - I blocchi e le fratture del Paese



Fonte: elaborazioni LUISS Lab su dati Bureau Van Dijk

Quale fosse il "metodo" in vigore il Rapporto lo chiariva senza infingimenti: la *cooptazione* all'interno di corporazioni di varia natura. Quale dovesse essere lo indicava con altrettanta chiarezza, aggiungendo simulazioni di effetto: il criterio di selezione della classe dirigente doveva essere il *merito*. Tale parola, però, non andava intesa nel senso astratto che i media avevano trasformato in un mantra: il merito andava bensì valutato sulla base delle *competenze* di un candidato rispetto al ruolo in cui avrebbe dovuto esercitare la propria attività dirigenziale o no. Il modo per affrontare il tema dell'effettiva mutazione della classe dirigente consisteva, quindi, nel porre all'ordine del giorno la selezione (e la preparazione) della classe dirigente. Quest'ultima doveva essere una autentica *élite*, cioè una componente apicale "scelta" liberamente.
Se da un punto di vista normativo, il 3° Rapporto proponeva con chiarezza l'implementazione di politiche del merito in regimi di competenza (imprescindibili per chi auspicasse l'accesso dei giovani a posizioni di vertice) il contributo del Rapporto 2009 segnava, sotto il profilo analitico, un notevole passo in avanti rispetto alle annate precedenti.
La novità consisteva nell'enunciazione delle forme peculiari che assumevano le *élite* contemporanee. Il corporativismo è un malanno italiano da decenni, ma qual è la piega che esso ha preso oggi? Ecco la domanda attorno a cui ruotava il volume. Il Rapporto fu tra i primi a introdurre nel dibattito pubblico un termine che era allo stesso tempo un innovativo *framework* euristico: le *net-élites*. Impostato in tal modo, il problema dismetteva i semplici contorni stantii del corporativismo per coniugare a essi quelli più mobili della cooptazione. In altre parole, a uno sguardo fotografico e statico che leggeva il problema italiano nell'ostruzionismo interno al mondo del lavoro, nelle cosiddette "barriere all'entrata", si affiancava un'analisi dinamica che guardava più alle modalità di ingresso che non alle barriere esistenti. Sennonché, le modalità di ingresso erano quelle della cooptazione. Per cui è il modello corporativo-cooptativo quello in cui acquistava senso il concetto di *net-élite*.
Posto il suo ambiente semantico, tale termine indica, per la precisione, gli attori sociali che acquisiscono potere in quanto sono capaci di tessere reti (*networking*) in modo più o meno trasparente.
Qual era, però, il pregio specifico di tale *framework*? Il fatto che coinvolgesse nel suo orizzonte di riferimento l'intero *contesto internazionale*, ivi inclusi i suoi aspetti economici. Se è vero che il concetto di *net-élite* acquista senso all'interno del composto corporativismo-cooptazione, è altrettanto vero che quest'ultimo è muto allorché si ignori l'ambiente internazionale in cui ha preso vita. In questo senso, si può sostenere che le *net-élite* costringano a fare i conti con le degenerazioni del turbo-capitalismo a trazione finanziaria e tecnologica manifestatesi negli ultimi anni e conflagrate nella crisi finanziaria globale.
Le *net-élite* richiamano così un concetto analogo, ancorché non coincidente: quello di «superclasse globale». La superclasse avrebbe in mano le redini tecnologico-finanziarie del capitalismo contemporaneo e tesserebbe le fila di un ristretto mondo composto da manager di grandi *corporation*, da top Ceo dell'universo borsistico e bancario, da editori transnazionali, da politici ed esponenti della cultura di fama mondiale. Minoranze che

si sono imposte a livello inter- e sovra-nazionale nell'ultimo ventennio in quanto *élite di networking*, installando cioè il loro successo su complesse reti di relazioni.

2010: un capitale di fiducia da ricostruire per le élite europee

Il Rapporto 2010 si focalizzava su un elemento immateriale e tuttavia pervasivo in tutti i rami di interesse scientifico-sociale: la *fiducia*. Qualcosa di intangibile, che tuttavia – come ben sapeva Keynes – è il bene capitale per eccellenza. La fiducia era il grande assente nelle analisi sul Paese, ma soprattutto la fiducia era drammaticamente assente dentro il Paese reale, in specie nella parte più giovane della popolazione.
L'assetto corporativo-cooptativo e le fratture che esso crea – in termini di genere, geografici e generazionali – non deprimono solo l'economia, ma l'anima di un Paese. La monolitica rigidità rispetto alle esigenze meritocratiche introduceva nel 2010 un clima di dominante e generalizzato senso di frustrazione: ai problemi interni, infatti, si sommavano quelli introdotti dalla crisi, che non poteva più essere credibilmente negata.
L'Italia resta un Paese con livelli di fiducia molto bassi. Secondo gli ultimi sondaggi Confesercenti-Swg, l'87% degli italiani giudica negativamente la salute dell'economia italiana nel 2013: il 36% degli intervistati la ritiene inadeguata, mentre il 51% la giudica addirittura pessima. Gli ultimi dati Istat attestano il livello di sfiducia delle imprese quasi all'80%, in costante aumento dal 2009. Su tale clima incide comunque molto il peggioramento delle attese sull'andamento dell'economia mondiale.
Intercettando tale atmosfera, il Rapporto 2010 sceglieva come titolo: *Un capitale di fiducia da ricostruire per le élite europee*. Ci si rendeva conto che gli effetti psicologici generati dalla crisi economico-finanziaria internazionale sarebbero stati duraturi, che avrebbero inevitabilmente avuto delle ricadute materiali e che riguardavano tutta l'Europa. Per queste ragioni, il Rapporto analizzava le diverse reazioni alla crisi da parte delle *élite* economiche e politiche, in Italia e in Europa.
Una delle chiavi di lettura riguardava il deterioramento – iniziato ben prima del 2007 – del modello di "capitalismo continentale", attento alla sostenibilità sociale del mercato. Eppure, la crisi dei paesi europei e delle *élite* che li hanno in qualche modo guidati celava anche l'intreccio di tre questioni: politica, etica e istituzionale. Dal punto di vista politico, AMC faceva luce su un fenomeno pericoloso benché multiforme, che trovava nel «popolo» il suo unico referente. Il populismo era ed è un'ideologia che mira a svuotare le procedure democratiche dal loro interno, in virtù di un'adulazione del popolo talmente artificiosa da risultare in realtà conservatrice, se non reazionaria. Il popolo viene attratto mediante due elementi organizzativi: una leadership carismatica e l'attenzione nei confronti di un particolare argomento, che spesso coincide con la questione migratoria. Ma l'analisi storico-scientifica del populismo non veniva solo inquadrata all'interno dei sistemi democratici, bensì anche collocata all'interno di un trend di degrado etico. L'emergenza etica era considerata uno dei fattori scatenanti la crisi. Gli orientamenti della prassi sociale, infatti, non contemplavano un interesse comunitario e una prospettiva sul futuro, specie nei confronti delle giovani generazioni.

2011: le risorse dei territori italiani, le sfide del Mondo Nuovo

Il lavoro di ricerca è proseguito nel 2011 con il *Quinto Rapporto*: *Le risorse dei territori italiani, le sfide del Mondo Nuovo*. In occasione del 150° anniversario dell'unità d'Italia, il Rapporto indossava le lenti ermeneutiche della "glocalizzazione". Una parola che insegna come il trend della globalizzazione (delocalizzazione) non revochi l'impellente urgenza di scelte politiche e manageriali responsabili a livello locale.
Il Rapporto presentava un approccio multi-scalare. L'analisi non affrontava soltanto le *élite* europee in comparazione tra il sistema istituzionale del nostro Paese; *focus* specifici erano infatti dedicati alle *élite* locali italiane. Perché? La risposta è che le sfide del Nuovo Mondo (della globalizzazione tecnologico-finanziaria) non potevano essere risolte soltanto attraverso una classe dirigente accorta a livello europeo. Requisiti di leadership permeano i complessi sociali a ogni livello, anche su scala subnazionale o micro-territoriale. Ecco il vero senso della "glocalizzazione". La crescente interconnessione dell'economia mondiale ha enfatizzato, non revocato, l'*importanza* dei territori in quanto fattori di competitività, e ha premiato quelle aree che hanno saputo adattarsi rapidamente ai nuovi contesti di mercato. Per identificare i sistemi locali più virtuosi è però necessario valutare un ampio spettro di indicatori che, accanto alle dinamiche demografiche e occupazionali, non escludano la produttività, la competitività, l'apertura al libero mercato e l'internazionalizzazione.
E la vitalità dei territori, decisiva in ogni dove, è elemento tanto più essenziale per un Paese come l'Italia che nella pluralità dei modelli di sviluppo conosce una delle caratteristiche più radicalmente peculiari della sua economia. L'Italia non poteva trascurare settori di punta come la tecnologia; avrebbe dovuto anzi investire in ricerca e formazione, per offrire opportunità ai giovani e trattenere (se non attrarre) talenti. Il Paese però, al contempo, non doveva dimenticare il patrimonio artistico e culturale di cui è depositario: le attività culturali sono infatti strumenti di progresso, anche economico [il 13% del PIL italiano è generato dalle industrie del turismo e della cultura].
Nuove e più efficaci strategie di marketing territoriale andavano affiancate a un miglioramento dei servizi e delle infrastrutture: in tal modo l'Italia avrebbe potuto sviluppare un turismo di qualità, com'è nelle sue potenzialità. Una strategia di lungo periodo nel settore culturale avrebbe infatti permesso un'ulteriore creazione di ricchezza e di lavoro.

2012: rappresentanza, responsabilità e crescita

Il *Sesto Rapporto* era concepito all'insegna di tre parole d'ordine: *Rappresentanza, responsabilità e crescita*. Com'è noto, il compito principale delle *élite* europee di fronte alla crisi sembrava non già la crescita, ma il rigore finanziario: ciò ha comportato, specialmente in Italia, un aumento della pressione fiscale che, in una condizione di recessione dell'economia interna e internazionale, ha aggravato la condizione di famiglie, imprese e lavoratori. Perciò, facendo perno sulle precedenti analisi in tema di glo-

calizzazione, AMC raccomandava politiche di sviluppo promosse dall'Unione Europea, poiché una depressione dei paesi meridionali dell'Area euro avrebbe danneggiato, a lungo andare, gli stessi paesi settentrionali.
Era, ancora una volta, un problema di classe dirigente. Tuttavia quest'ultimo aggettivo andava specificato attraverso due ulteriori parole chiave: rappresentanza e responsabilità. Le *élite* contemporanee sono sempre più chiamate ad assolvere una funzione di rappresentanza nel senso della responsabilità. Le *élite* politiche e manageriali devono rispondere del proprio operato alla parte che esse rappresentano, sia essa elettorale o azionaria. Ma in che modo è possibile immaginare realisticamente strategie di rappresentanza e responsabilità all'altezza delle sfide della globalizzazione e della crisi?
Occorreva riaffermare l'insostituibilità dei corpi sociali intermedi, della sussidiarietà e dell'associazionismo, poiché insostituibile era ed è il ruolo di interposizione, composizione, mediazione delle aspettative e dei bisogni dei singoli. Ma riaffermare non significa eludere il tema del cambiamento: negli ultimi vent'anni il nostro sistema di rappresentanza si è frammentato e la competizione fra le sue diverse componenti ha finito per aggravare i problemi.
Le organizzazioni di rappresentanza, invece, devono proporsi come anello di congiunzione delle relazioni molteplici e mutevoli tra politica ed economia, stato e mercato. Il che presuppone nuove logiche di azione, capaci di passare dalla "rivendicazione" alla "proposta", dal collateralismo con la politica alla terzietà per formulare proposte credibili nell'interesse generale, passando dalla "politica" alle "politiche". Insomma, occorreva passare dal paradigma del "particolarismo irresponsabile" a quello della "governante responsabile". Ciò che dovrà sempre più legittimare le classi dirigenti della rappresentanza è la capacità di conciliare esigenze di parte ed esigenze generali. E questo cambiamento sarà possibile a patto di tornare a investire nelle competenze e nella formazione delle organizzazioni.

I giovani e la classe dirigente: una statica evoluzione

In conclusione, guardiamo a come si sia trasformato il rapporto tra i giovani italiani e la loro classe dirigente. Nel complesso, l'esame dei rapporti fa emergere non già un "rinnovamento", bensì una "statica evoluzione" (cfr. Box 1).

Box 1: I giovani e la classe dirigente: 2007-2012

2007: I giovani, ancor più del resto della popolazione, nutrono *sfiducia* nei confronti della classe dirigente, cui non riescono ad accedere

2008: I *blocchi corporativi*, pervasivi nei vari settori, ostacolano l'ascesa sociale dei giovani, specie se donne e meridionali

2009: Il *merito* sulla base delle *competenze*, maturato tramite solidi processi di *formazione*, dev'essere la chiave di accesso al mondo lavorativo e dirigenziale

2010: Sulle nuove generazioni gravano in tutta *Europa* esorbitanti debiti pubblici, ingigantiti dalla crisi economico-finanziaria globale

2011: I giovani, in virtù della loro vivace mobilità, devono essere i principali attori della logica "*glocal*", l'unica in grado di reggere alle sfide della globalizzazione

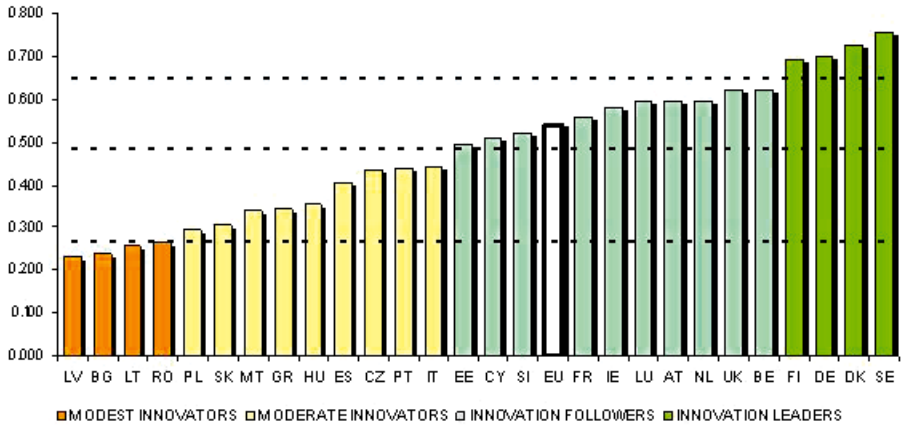
2012: La crisi, pur costituendo un'occasione di rinnovamento, *esclude* sempre di più i giovani sia dai circuiti lavorativi sia dalle arene di rappresentanza

Nel 2007 veniva allo scoperto in Italia il problema della sterile litigiosità della classe dirigente: una condizione che non aiutava a risolvere le tre fratture che affliggevano il Paese – Nord e Sud, giovani e adulti, uomini e donne. Fratture in qualche modo aggravate da una quarta e più generale distanza, quella tra classe dirigente e popolazione. Le cause prime di una tale condizione si annidavano nel sistema corporativo che bloccava il mercato e rendeva inefficiente la macchina pubblica, sempre più costosa e indebitata. Ma il corporativismo si perpetuava attraverso una selezione di tipo cooptativo, insensibile al merito e alle competenze. In questo contesto, i processi di liberalizzazione non si sono completati e il Paese si è trovato ad affrontare di lì a poco l'arrivo della crisi economica internazionale. Le *élite* si sono dimostrate inizialmente impreparate e hanno sottovaluto la portata della crisi. Via via, si mostravano inoltre le pecche della costruzione europea che scricchiolava sotto la pressione dei mercati finanziari sui fondi sovrani. Nel 2011 in Italia entra in carica un governo tecnico per evitare il tracollo dello Stato: al di là dei suoi specifici provvedimenti, quel governo è stato sintomatico della necessità di un processo di europeizzazione dei singoli Stati e al contempo di una migliore strutturazione dell'Unione Europea. Un obiettivo che non si gioca solo a Bruxelles, ma richiede la partecipazione dei singoli territori. Nel 2012, dunque, veniva allo scoperto il nodo delle organizzazioni di rappresentanza. Dopo anni nei quali tutte le intermediazioni tra leader e popolo, tra Stato e mercato, venivano considerate superflue, il perdurare della crisi ha dimostrato la necessità di organismi di rappresentanza responsabili. A tali attori, infatti, è affidato un compito fondamentale: quello di preservare la congiunzione tra una parte e l'altra nonché tra le singole parti e l'interesse generale, affinché il Paese ritrovi l'unità che ha perso. Solo leadership responsabili da un punto di vista tecnico, politico ed etico possono generare una crescita sostenibile, poiché inclusiva delle donne del Sud e soprattutto dei giovani.

L'intreccio tra innovazione, mondo giovanile e formazione

Data la confusione che sovente accompagna le analisi intorno ai tre temi suddetti sembra opportuno partire con l'articolare in modo chiaro e distinto il discorso. In un'economia di mercato il fattore maggiormente rilevante in quanto motore suo e dei settori che essa ospita è l'*innovazione*. Il tasso d'innovazione è la prima cartina di tornasole del benessere di un sistema economico. Sennonché tale condizione è sempre stata valida. O meglio, è stato incessantemente così all'interno delle economie occidentali moderne. Oggi, però, dobbiamo renderci consapevoli della peculiarità dell'epoca contemporanea rispetto all'evo tradizionalmente detto "moderno". La peculiarità, che in molti hanno chiamato *knowledge economy*, indica più genericamente il peso crescente della *conoscenza* nel processo di produzione del valore. La conoscenza diviene sempre di più l'ingrediente discriminante nella battaglia per la produttività. Ebbene, un Paese che oggi intenda reggere alla sfida della globalizzazione – dell'apertura ai mercati internazionali – deve guardare anzitutto al grado e alla tipologia di *conoscenza* che genera.
Ma veniamo ai dati. Nel nostro Paese si registra un basso livello di innovazione, misurata dall'intensità della spesa in ricerca e sviluppo ma anche nella sua ripartizione a seconda della tipologia (nell'Europa a 27 l'Italia registra un livello di innovazione inferiore alla media in compagnia di Grecia, Malta, Polonia, Portogallo, Slovacchia, Repubblica Ceca, Ungheria e Spagna).

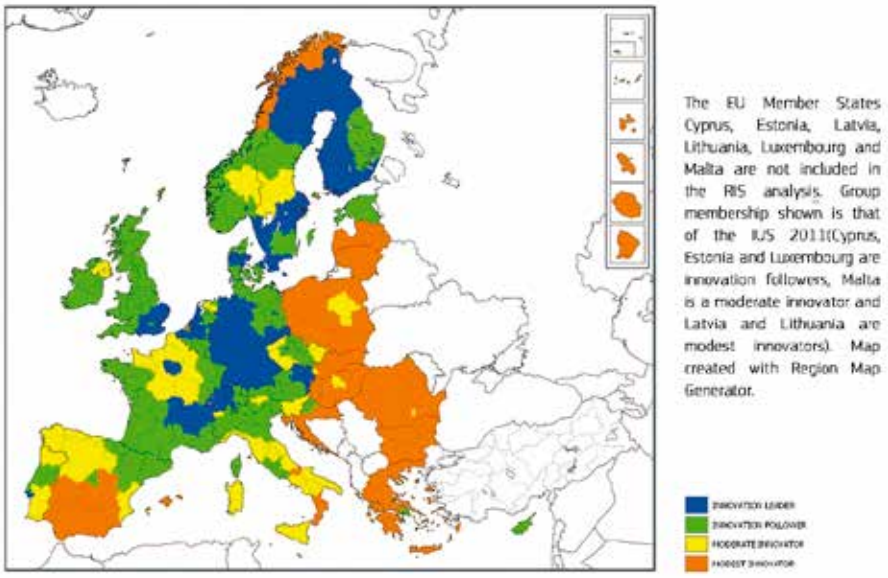
Fig. 2 - L'innovazione nei paesi EU



Fonte: Innovation Union Scoreboard, 2011

Se facciamo un passo ulteriore e scomponiamo gli investimenti aggregati in investimenti in capitale fisico e intangibile, scopriamo che alcuni dei Paesi maggiormente industrializzati hanno concentrato metà dei loro investimenti in capitale intangibile – ad esempio Svezia, Finlandia, Regno Unito –, mentre l'Italia ha essenzialmente investito in macchinari, apparecchiature e costruzioni, e solo una piccola frazione in R&S e altri prodotti di proprietà intellettuale, così come altre forme di capitale intangibile.
La disaggregazione territoriale di dati fotografa una situazione "a macchia di leopardo" con le regioni del centro nord trainanti e il centro sud a livelli "emergenziali" (fig. 2). Ciò enfatizza la necessità di legare il tema della governance dell'innovazione da parte della classe dirigente – strettamente connesso a quello della produttività e della competitività – alle dimensioni locali dell'azione delle *élite*, alla qualità delle interazioni tra imprese con la ricerca e la formazione.

Fig. 3 - Le regioni europee e l'innovazione



Fonte: Regional Innovation - Scoreboard 2012

Posta come elemento fondante della leadership manageriale, l'innovazione si può intendere come attenzione e apertura continua e sistematica alle novità, ma anche come volontà e capacità di gestirle e implementarle nell'organizzazione, nella gestione, nel prodotto e nel processo. Il che significa: se l'obiettivo è e non può non essere l'innovazione, che riguarda prodotto e processo, lo strumento è e dev'essere la *formazione*.

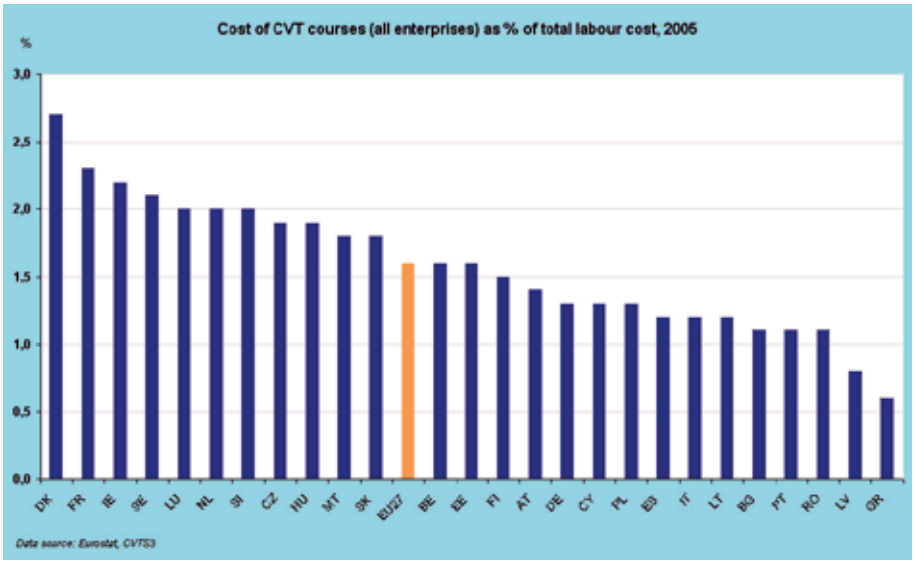
Fig. 4 - Il Life Long Learning in Italia (2006-2011)

	Total		Male		Female	
	2006	2011	2006	2011	2006	2011
EU-27	9.3	8.9	8.4	8.2	10.1	9.6
Belgium	7.5	7.1	7.4	6.7	7.6	7.4
Bulgaria	1.3	1.2	1.3	1.2	1.3	1.2
Czech Republic	5.6	11.4	5.4	11.2	5.9	11.6
Denmark	29.2	32.3	24.6	25.6	33.8	39.0
Germany	7.5	7.8	7.7	7.9	7.2	7.7
Estonia	6.5	12.0	4.2	9.2	8.6	14.5
Ireland	7.5	6.6	6.1	6.3	8.9	7.2
Greece	1.9	2.4	2.0	2.6	1.8	2.3
Spain	10.4	10.8	9.3	10.0	11.5	11.6
France	6.4	5.5	5.9	5.2	6.8	5.9
Italy	6.1	5.7	5.7	5.3	6.5	6.0
Cyprus	7.1	7.5	6.5	7.2	7.8	7.8
Latvia	6.9	5.0	4.1	3.8	9.3	6.1
Lithuania	4.9	5.9	2.9	4.8	6.8	7.1
Luxembourg	8.2	13.6	7.6	14.2	8.7	13.0
Hungary	3.8	2.7	3.1	2.6	4.4	2.9
Malta	5.4	6.6	5.4	6.3	5.4	6.9
Netherlands	15.6	16.7	15.3	16.5	15.9	16.9
Austria	13.1	13.4	12.2	12.2	14.0	14.5
Poland	4.7	4.5	4.3	4.0	5.1	5.0
Portugal	3.8	11.0	3.7	10.5	4.0	11.4
Romania	1.3	1.6	1.3	1.6	1.3	1.5
Slovenia	15.0	15.9	13.8	13.7	16.3	18.2
Slovakia	4.1	3.9	3.8	3.4	4.4	4.4
Finland	23.1	23.8	19.3	19.9	27.0	27.7
Sweden	18.4	25.0	13.3	18.4	23.7	31.9
United Kingdom (2)	26.7	15.8	22.5	14.0	31.3	17.5
Iceland	27.9	25.9	22.4	22.8	32.7	29.0
Norway	18.7	18.2	17.2	17.1	20.2	19.2
Switzerland	22.5	29.9	21.7	31.0	23.4	28.7
Croatia	2.9	2.3	3.1	2.3	2.8	2.3
FYR of Macedonia	2.3	3.4	2.4	3.4	2.3	3.3
Turkey	1.8	2.9	2.1	3.0	1.5	2.7

Fonte: Eurostat, 2012

Sul fronte formativo i dati del nostro Paese non sono incoraggianti e rispetto agli obiettivi di Europa 2020 molta strada resta da compiere, sia sul fronte della formazione di base, sia su quella continua. Su quest'ultima ricordiamo i dati del Cedefop in merito alla partecipazione dei lavoratori alla formazione nonché quelli sulle spese per la formazione.

Fig. 5 - La spesa per la Formazione continua



Fonte: Regional Innovation - Scoreboard 2012

L'urgenza di far fronte con modalità incisive e condivise a questa situazione di "ritardo strutturale" è al centro dell'attenzione delle parti sociali che svolgono un ruolo di primaria importanza sul fronte della promozione degli investimenti in capitale umano per lo sviluppo. A questo proposito ricordiamo l'accordo siglato nel febbraio del 2013 tra Confindustria, Cigl, Cisl e Uil nel quale si indica la formazione come la priorità per il Paese, avanzando una serie di proposte che riguardano i giovani, la valenza formativa del lavoro, l'importanza delle reti e del merito. L'intesa ha il merito di coniugare, con proposte concrete, le istanze di merito e di equità, di tutela del lavoro e produttività, che l'Italia pone davanti alla classe dirigente. Una testimonianza di dialogo tra i corpi intermedi, ma anche di decisa scelta del tema della formazione come priorità. Una potenziale svolta culturale, che chiama il Paese a una forte scelta di responsabilità.

Box 2: La formazione come priorità del Paese: l'accordo Confindustria - Cigl, Cisl e Uil

Tra i segnali positivi che le parti sociali hanno dato al Paese, va richiamato il recente Documento di Intenti "Una formazione per la crescita economica e l'occupazione giovanile", firmato da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, il 13 febbraio 2013. L'obiettivo dell'intesa è creare consenso sull'innovazione del sistema educativo, puntando a superare le diffuse resistenze corporative e migliorare la transizione dei giovani tra scuola e lavoro. Gli strumenti indicati da imprese e sindacati sono stati: orientamento, potenziamento dell'istruzione tecnica e professionale, valorizzazione del ruolo degli insegnanti, accordi tra scuola e impresa sui territori, poli tecnico professionali, ITS, apprendistato e Fondi Interprofessionali destinati alla formazione continua.

I) Giovani

Istruzione tecnica e professionale: orientamento all'istruzione tecnica e professionale e rafforzamento della collaborazione scuola-impresa.

Occupabilità sostenibile: valorizzare l'immagine del lavoro nelle imprese nei confronti dei giovani e delle loro famiglie per ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro.

II) lavoro e processo formativo

Alternanza scuola-lavoro: promuovere progetti di alternanza scuola - lavoro durante i percorsi di istruzione e formazione in ogni ordine di scuola.

Stage: più stage in azienda per rafforzare le competenze e l'occupabilità dei giovani.

Apprendistato: più apprendisti nelle imprese. Meno burocrazia e più semplificazione. Diffondere, accanto all'apprendistato professionalizzante e all'apprendistato per l'acquisizione di una qualifica o diploma professionale, l'alto apprendistato.

Alto apprendistato: laurea triennale con l'ultimo anno in apprendistato e dottorati industriali.

Fondi Interprofessionali: più formazione continua per i lavoratori. Accrescere la formazione nelle imprese. Semplificare le regole burocratiche per rendere più accessibili alle PMI i Fondi Interprofessionali.

III) Reti territoriali

Poli tecnico - professionali: nei distretti industriali, promuovere lo sviluppo di Reti scuola-università-impresa per far crescere la "reputazione" delle scuole tecniche e migliorare l'occupazione dei giovani.

ITS: chiudere gli IFTS che non funzionano e rafforzare quelli che danno occupazione ai giovani perché hanno un forte raccordo col territorio e le imprese.

IV) Merito

Insegnanti: da impiegati a professionisti. Ridare prestigio sociale al ruolo degli insegnanti. Introdurre meccanismi per valorizzarne la professionalità.

Ascensore sociale: il merito è democratico e garantisce la "parità di accesso" al sistema educativo e delle professioni. Sbloccare l'ascensore sociale, coltivare l'eccellenza e la qualità degli studenti italiani nel mondo. Premiare i capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, rafforzando il diritto allo studio.

L'emergenza giovanile

A fare le spese del "deficit di classe" in Italia sono stati prevalentemente i giovani, i quali tuttavia si sono formati con livelli di istruzione superiori rispetto ai loro padri. I giovani, quindi, rappresentano i destinatari ideali dello schema di innovazione-formazione che abbiamo appena presentato. Specialmente in Italia, dove i giovani rappresentano una quota minoritaria della popolazione complessiva, molto più di quanto non accada per la media europea. Costoro sono ormai una vera e propria *categoria sociale* che si trova ad affrontare la congiuntura economica peggiore dal dopoguerra a oggi. Un mix di depressione, di impotenza, di esclusione e di percezione di disuguaglianza sociale permea quindi la "*generazione di mezzo*" dei laureati italiani. Una situazione che sta generando un paradossale pessimismo. Il pessimismo deriva dall'attuale triste record di disoccupazione e dalle prospettive di recessione dell'intero continente; la paradossalità consiste invece nel fatto che l'alto livello di istruzione raggiunto dai giovani di oggi attraverso fatiche individuali, sacrifici delle famiglie e investimenti dello Stato sembra sovra-qualificato rispetto a un mercato interno chiuso e soprattutto rigido all'ingresso.

Tab. 1 - Tendenze occupazione giovanile in Italia

Disoccupazione giovanile - situazione 2012	36,1% (settembre 2012)	
	2011 (%)	Var. 2008/11 (%)
Tasso disoccupazione giovanile	29,1	+7,8
Rapporto disoccupazione giovanile	8	+1,4
Tasso NEET*	19,8	+3,2
Abbandono precoce di istruzione e formazione	18,2	-1,5
Conseguimento di istruzione universitaria	20,3	+1,1

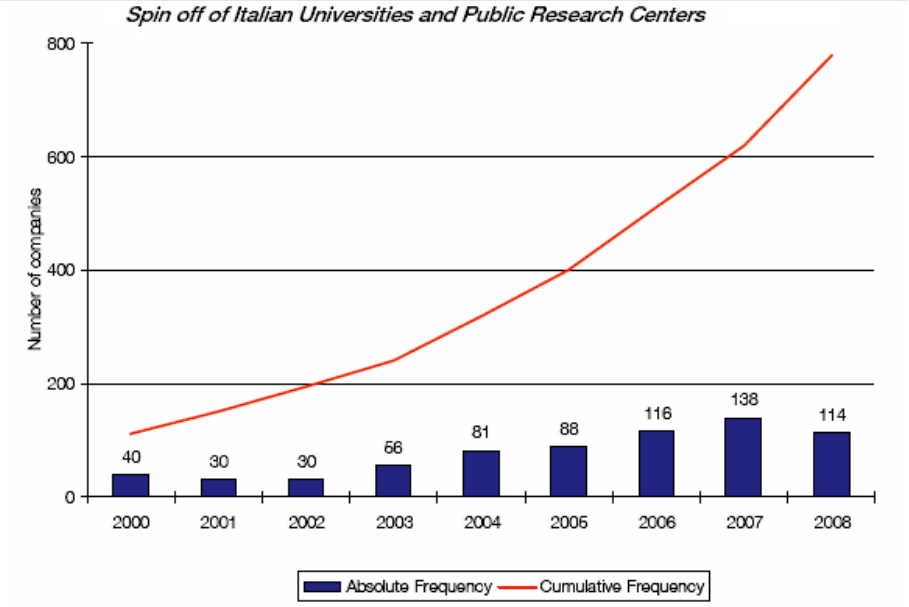
Fonte: Commissione Europea, Rappresentanza per l'Italia, 2012.
** "not in employment, education or training": disoccupati non iscritti a corsi di istruzione o formazione*

Il DNA della futura classe dirigente

Nonostante il contesto non certo confortante, si registrano nel nostro Paese diverse esperienze di giovani attivi nel fare impresa e nel mondo delle professioni affacciandosi con coraggio a ricoprire il ruolo di futura classe dirigente.
AMC ha analizzato queste buone pratiche giungendo a delineare il tratto distintivo delle nuove generazioni di leader. Al netto della retorica, si potrebbe riconoscerlo nella *giovinezza*, non tanto anagrafica, ma soprattutto culturale, caratterizzata da una mentalità che considera l'*essere classe dirigente* non come una componente del *life-style*, uno *status* condito da relativi benefici, ma piuttosto come una sfida, come una continua e costante assunzione di rischio, giocata con competenza e qualità.

Il loro pregio, e quello che dovrà essere il pregio della futura classe dirigente, consiste nella capacità di guardare oltre i gap strutturali del contesto e guidare con *passione* le proprie imprese nella creazione del valore a vantaggio dell'azienda, ma anche di tutto il territorio, della Regione o del Paese, a seconda dei casi. Una caratteristica rilevante comune ai nostri casi di successo è proprio la determinazione del *management* a contribuire allo sviluppo economico e professionale dell'*ambiente* in cui operano, valorizzando l'importanza dell'aspetto relazionale positivo (*networking*) e della condivisione della conoscenza.
I settori di maggiore vitalità sono quelli delle *start up*, basate sulle nuove tecnologie, dove i giovani con elevato livello di istruzione sono maggiormente attivi e nell'ambito dei quali si registrano osmosi positive tra pubblico e privato, anche se devono svilupparsi ancora i supporti non solo finanziari.

Fig. 6 - Gli spin off in Italia



Fonte: Start up in Italy, 2012

Queste esperienze dimostrano come anche in Italia sia possibile *fare impresa* in qualsiasi settore essendo competitivi a livello internazionale, superando gli ostacoli di contesto. Importante, oltre all'idea da innestare sul mercato, sarà la capacità di *execution* necessaria per implementarla. La nostra analisi ha in tal senso colto proprio quegli elementi comuni che rappresentano un mix vincente per la creazione d'impresa: l'innovazione, dall'idea fino al lancio sul mercato e alla sua gestione, attraverso il rapporto quotidiano e collaborativo con tutti gli *stakeholder*.

Fig. 7 - Una mappa degli start up in Italia

Fonte: http://startup.indigenidigitali.com/#

Quali sono allora, in sintesi, gli elementi caratteristici – il DNA abbiamo più volte ripetuto – 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 a una altrettanto concreta *conoscenza* del mercato. Si tratta di elementi che contraddicono l'opinione comune di un management italiano poco incline ai fondamentali del mestiere (interni ed esterni all'azienda) che sopperisce alle proprie lacune con una fantasiosa capacità di adattamento. Il "nuovo" management è preparato, conosce i fondamenti del mestiere e le articolazioni del suo mercato di riferimento. E, passando così al secondo tratto del DNA, il miglior management non teme il *confronto internazionale*: anzi trova proprio nell'ambito globale la propria legittimazione e gli stimoli all'azione. La nuova classe dirigente è 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. La nuova classe dirigente, pur guardando lontano nel suo agire quotidiano, è attenta al territorio di origine con il quale cerca di intraprendere e 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[1].
Ecco quindi il terzo elemento di DNA della nostra "nascente" classe dirigente: la centralità delle persone e la costante attenzione alla valorizzazione del *know how*. Tutto questo non solo a parole, ma nei fatti (come auspica il "Manifesto delle giovani classi dirigenti" lanciato da Federmanager, cfr. Box 3). Tali priorità si verificano nella prassi quotidiana del management che punta sulla conoscenza come fattore competitivo principale e che, quindi, investe 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 al punto da contaminare positivamente il territorio, dove l'impresa finisce per essere ispiratrice delle scuole e catalizzatrice di centri di ricerca e poli scientifici.

Box 3 - Un segnale di speranza: il Manifesto delle giovani classi dirigenti

A fronte del clima di sfiducia che si è venuto a creare nel Paese, i giovani di Federmanager hanno predisposto un Manifesto programmatico, con proposte molto concrete, per il ricambio generazionale della classe dirigente italiana. Tra le diverse idee cardine del documento, emerge la necessità di aumentare il tasso di innovazione tecnologica del Paese e completarne la digitalizzazione, modificando radicalmente anche i rapporti dei cittadini con la Pubblica amministrazione. Il Web come risposta all'istanza di partecipazione, soprattutto del "potenziale inespresso" costituito da trenta/quarantenni che intendano coniugare nuove idee e nuove leadership all'interno delle attività economiche, professionali e imprenditoriali, politiche e amministrative. Perciò è centrale l'attenzione che il Manifesto dedica alla "conoscenza", considerata come "il petrolio dell'epoca moderna", mentre auspica un rilancio di scuola, università e ricerca come fattori di forza nella competizione all'interno del mercato globale.
Le proposte dei Giovani di Federmanager si possono sintetizzare in quattro aree di intervento:

1) *Riforme strutturali per la crescita*
- maggiore apertura dei mercati alla concorrenza;
- proseguire nell'opera di semplificazione delle procedure amministrative, di riforma del sistema giudiziario, e di lotta alla corruzione;
- aumentare il tasso di innovazione tecnologica del Paese, adottare una nuova politica energetica, perseguire la concentrazione della spesa pubblica sulle variabili di sviluppo e competitività;

1. I dati sulla fuga dei cervelli in Italia (*brain drain*) non sono certo confortanti: Gli iscritti all'Anagrafe Italiani Residenti Estero (Aire) di età compresa tra i 20 e i 40 anni hanno registrato un incremento (dovuto a un flusso in uscita dall'Italia) pari a 316mila e 572 unità tra il 2000 e il 2010, con un ritmo di oltre 30mila espatri l'anno. Nel 2011 il totale dei 20-40enni espatriati è stato invece pari a 27.616 unità – dati ufficiali Aire. Stima ufficiosa: 50-60mila. La comunità dei 20-40enni rappresenta una fetta importante sul totale degli espatriati dall'Italia, che nel 2011 ammontava – ufficialmente – a 60.635 unità: le classi più giovani e produttive rappresentano infatti il 45,54% del totale. Circa uno su quattro (il 26,47%) ha tra i 30 e i 40 anni.

- puntare sull'occupazione giovanile e femminile, i cui tassi sono in Italia tra i più bassi d'Europa.

2) *Un nuovo mercato del lavoro e un nuovo Welfare*
- una maggiore apertura del mercato del lavoro, migliorando la *employability* dei giovani attraverso una formazione sul "campo" strettamente collegata all'effettiva domanda del mercato del lavoro;
- introdurre, sul modello delle principali esperienze straniere, sistemi di progressione di carriera che valorizzino il merito;
- una radicale riforma del *welfare*, concentrata su iniziative a sostegno delle giovani coppie e in particolare della genitorialità.

3) *Riforma dell'istruzione e rilancio della ricerca*
- concentrare risorse a favore della ricerca;
- proseguire con la riforma dell'università, promuovendo merito e trasparenza e combattendo baronie e familismi;
- promuovere sin dalle scuole dell'obbligo l'internazionalizzazione e l'informatizzazione;
- sviluppare, come all'estero, sistemi di aggiornamento permanente.

4) *Una PA moderna ed efficiente*
- una PA con strutture centrali ridotte e decentralizzazione dei compiti;
- una PA più europea ed internazionalizzata;
- una PA pienamente digitalizzata e tecnologicamente attrezzata.

Ora, i 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 contributo a offuscare nella pubblica opinione l'importanza anche solidaristica dell'agire del management e dell'impresa. Tali aspetti configurano invece un ulteriore segno distintivo della "nuova" classe dirigente, o meglio, la riscoperta di un tratto connaturato all'idea stessa di classe dirigente, che negli ultimi anni pareva come sopito, quello della dimensione etica. Un'etica pragmatica, nodale nell'articolazione del bene comune, e funzionale alla stabilità del sistema sociale ed economico. Un'etica responsabile delle proprie scelte aziendali, consapevole che da esse derivano sempre conseguenze sulle persone, sulla società e sull'ambiente.

Esperienze di formazione "dal basso"

Le luci e le ombre delineate nell'analisi sul fronte innovazione e mondo giovanile fanno emergere con chiarezza il *driver* della formazione – meglio sarebbe dire l'importanza dell'investimento in capitale umano – per ottenere un rinnovamento della classe dirigente e al tempo stesso un recupero di competitività e crescita per il nostro Paese[2]. Nel seguito approfondiremo l'esame di alcune tra le principali esperienze di formazione nel nostro Paese evidenziandone i trend e le caratteristiche peculiari.

La formazione e l'importanza dei territori

Come detto, nell'attuale "società della conoscenza" le esperienze di formazione rappresentino il principale motore di crescita e sviluppo di individui, territori, comunità nazionali e internazionali. Emerge, di conseguenza, la necessità di conferire priorità alle questioni della cosiddetta "politica educativa": essa fornisce la cornice strategica per utilizzare come leva socio-economica la formazione di un capitale umano avanzato e di una rinnovata classe dirigente, in grado di competere sullo scenario globale e gestire le dinamiche di sviluppo. Sennonché, come già abbiamo ricordato, una prima criticità si manifesta soprattutto in Italia: le strategie formative nel nostro Paese, specialmente quelle riguardanti la classe dirigente, non hanno ancora trovato un ruolo centrale nel dibattito nazionale e rischiano di essere relegate a pochi "addetti ai lavori" ed esperti del settore.
Ma la criticità si riduce nei territori italiani, laddove l'attenzione verso la formazione della classe dirigente e verso il suo rinnovamento è maggiormente sentita e promossa, con risultati incoraggianti. Si può parlare in questo senso di "formazione dal basso" per identificare un fenomeno diffuso in tutto il Paese, in cui a livello "micro" (singoli territori, reti di aziende o associazioni di rappresentanza) si mettono in campo iniziative e progetti per garantire adeguati livelli di competenze e di evoluzione conoscitiva alla classe dirigente "locale", portandola a stretto contatto con la realtà produttiva, amministrativa e civile del territorio di riferimento.
Le dinamiche formative di un territorio sono tanto più efficaci quanto più sanno rispondere alle peculiarità produttive e sociali del territorio stesso. Una formazione "dal basso" per le classi dirigenti dei territori deve essere in grado di formare *manager*, imprenditori, amministratori, operatori pubblici capaci di fare rete all'interno e all'esterno dell'area di competenza, puntando sulla varietà della filiera produttiva e sulla contaminazione dei diversi settori economici. In un contesto di mercati globali, l'isolamento è un rischio che corrono tutti i territori, specie quelli meno avanzati. Sia nella filiera produttiva che in quella formativa dei territori, è necessario oggi un approccio "glocal" che valorizzi le caratteristiche specifiche dei territori ma crei, al contempo, legami e interrelazioni con

2. Su questo tema si veda, tra gli altri, l'interessante studio della Banca d'Italia *Il capitale umano per la crescita economica*, Banca d'Italia, aprile 2012.

altri territori, che una formazione adeguata è in grado di far emergere e potenziare. Oggi nell'economia glocale la formazione è il terreno di collegamento tra realtà anche lontane, che trovano in percorsi condivisi l'opportunità e il gusto di fare-rete. Come si vedrà più avanti, una formazione di qualità consente di sviluppare le potenzialità dei territori che presentano maggiore arretratezza, come quelli del Mezzogiorno, puntando sull'interconnessione degli attori e dei settori economici attraverso la condivisione di conoscenze, abilità e competenze.

Distanti da caratteri propagandistici e populisti e dai luoghi comuni più diffusi, è riscontrabile un tratto caratteristico nelle competenze nate e sviluppate in Italia, che sono le medesime in grado di generare quel boom economico (noto come "miracolo italiano") che ha portato il nostro Paese ai vertici mondiali nell'industria, nella scienza, nella tecnologia. La caratteristica peculiare del boom degli anni '50 fu il dinamismo della classe dirigente italiana, in grado di trainare un intero Paese verso nuove prospettive di crescita, adottando soluzioni produttive e organizzative del tutto originali. Oltre al dinamismo e alla rete, la formazione è stata decisiva per la classe dirigente dell'epoca, più avvezza al rapporto con il mondo produttivo, grazie in particolare alla prolifica azione degli istituti tecnici e delle scuole professionali che hanno garantito al Paese uno sviluppo su cui si andrà a fondare quello che oggi è noto come "Made in Italy" e che si annoda saldamente alle caratteristiche e ai saperi dei tanti e variegati territori italiani. I rapidi mutamenti economici di fine anni '70 e inizio anni '80 hanno disorientato la classe dirigente, sia a livello nazionale che locale, con particolare nocumento per i territori che erano in fase di sviluppo e hanno subìto una fragorosa frenata nella loro crescita.

Oggi, tuttavia, anche grazie alla capacità di "sopravvivenza" che la crisi è riuscita a generare in gran parte della popolazione italiana, si notano segnali di reazione e rinnovata efficacia della classe dirigente nei territori, che va tuttavia sollecitata e supportata con adeguati sistemi formativi. Manager e imprenditori nelle realtà locali mostrano segnali di vitalità non trascurabili che si affiancano a una richiesta, sempre più evidente dalle indagini sul campo di AMC, di una formazione adeguata a incrementare il bagaglio di *know-how* e la capacità di mettere a frutto le proprie competenze.

Le più recenti ricerche mostrano come lo sviluppo di competenze nelle giovani generazioni, che si lega a un'interazione con il territorio e la sua dimensione produttiva, siano fonti primarie di innovazione sia nel business che nella tecnologia, con benefici per tutto il territorio interessato. Per questo motivo è prioritario creare un ambiente formativo in cui sia possibile massimizzare la condivisione di conoscenze e la connessione dei saperi, con particolare attenzione ai saperi tecnico-scientifici che sono un supporto fondamentale per l'economia italiana che, nonostante le difficoltà, continua ad eccellere nel settore manifatturiero. I nuovi processi di formazione della classe dirigente che sta venendo fuori dalla crisi, mostrano un territorio sempre più protagonista delle dinamiche storico-economiche di un Paese meno "vittimista" nel contesto internazionale e pronto a organizzarsi assieme ad altri territori per fare rete. Nella glocalizzazione che supera le paure della globalizzazione, l'organizzazione e la condivisione della conoscen-

za diventano fattori strategici di sviluppo che, in primo luogo, gli stessi territori possono promuovere e diffondere.
Di seguito si presenta una disamina di alcune esperienze significative portate avanti dalle parti sociali sul versante del rafforzamento del legame tra mondo dell'*education* e sistema delle imprese, finalizzate alla diffusione della cultura manageriale tra le giovani generazioni, nonché di quelle azioni volte a garantire un sistema integrato di servizi di orientamento, formazione e supporto all'innovazione rivolti direttamente al tessuto delle PMI che rappresentano il tessuto connettivo della nostra economia e le principali future occasioni di lavoro e crescita professionale per i giovani.

Il network education - impresa

Numerose volte, di recente, si è assistito alla nascita di diversi poli di ricerca e formazione che, a macchia di leopardo in tutto il Paese, hanno sviluppato e messo in rete le eccellenze dei rispettivi territori, con immediati benefici occupazionali, economici, sociali. Ad animare questo fiorire di poli, è stato un clima di rinnovata fiducia tra decisori pubblici e *management* privato, che hanno creato insieme sinergie in grado di coinvolgere l'intero sistema economico-formativo delle località di riferimento.

Box 4: I Poli Tecnico-Professionali

Una definizione
I poli tecnico-professionali sono intesi come l'interconnessione funzionale tra i soggetti della filiera formativa e le imprese della filiera produttiva, che si identifica in "luoghi formativi di apprendimento in situazione", fondata su accordi di rete per la condivisione di laboratori pubblici e privati già funzionanti; configura anche sedi dedicate all'apprendimento in contesti applicativi, così da utilizzare pienamente le risorse professionali già esistenti anche secondo modalità di "bottega a scuola" e "scuola impresa".

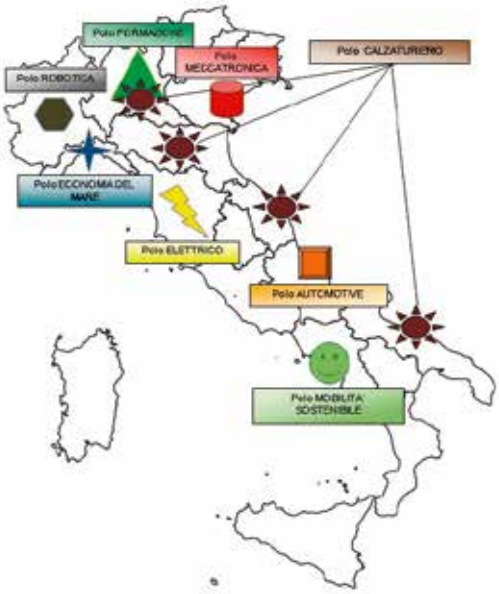
Le linee guida
Nel settembre del 2012, Stato, Regioni e Autonomie locali hanno raggiunto ieri un'importante intesa sulle Linee Guida per consolidare e sviluppare i rapporti tra istituti tecnici, istituti professionali, centri di formazione professionale e imprese, con la definizione della "mappa" per collegare filiere formative e filiere produttive, la costituzione dei Poli tecnico-professionali a livello provinciale e il potenziamento del'autonomia e del ruolo degli Istituti tecnici Superiori (ITS).
Il relativo decreto, che giunge dopo pochi mesi dall'entrata in vigore dell'articolo 52 della legge n. 35/2012, è stato condiviso dal MIUR con il Ministero del lavoro e politiche sociali, il Ministero dello sviluppo economico e il Ministero dell'economia, perché l'istruzione tecnica e professionale, attraverso un impegno comune, possa offrire più opportunità di occupazione per i giovani e per la crescita del sistema produttivo del Paese.
La mappa visualizza i collegamenti tra aree economiche e professionali, filiere produttive, cluster tecnologici, aree tecnologiche, ambiti e figure degli ITS, indirizzi degli istituti tecnici e

degli istituti professionali, diplomi e qualifiche professionali. In questo modo i giovani e le loro famiglie, i soggetti del territorio e le imprese hanno – finalmente – una bussola per orientarsi. Le Linee guida contengono gli standard per realizzare i Poli tecnico professionali, definiti a distanza di cinque anni dall'attuazione delle norme contenute all'articolo 13 della legge n. 40/2007, volute al tempo dai ministri Fioroni e Bersani – ma rimasti sinora sulla carta. I Poli sono reti tra istituti tecnici e professionali, centri di formazione professionale accreditati e imprese per favorire lo sviluppo della cultura tecnica e scientifica, l'occupazione dei giovani anche attraverso i percorsi in apprendistato e nuovi modelli organizzativi, come le scuole bottega e le piazze dei mestieri, di cui vi sono già alcune positive esperienze pilota in Lombardia e in Piemonte.

Con il decreto, oggetto della raggiunta intesa, viene fissata anche la composizione delle commissioni che esamineranno gli studenti a conclusione dei percorsi biennali degli istituti tecnici superiori già funzionanti.

Nella fase 2009/2011 sono state già costituite 62 Fondazioni ITS che hanno attivato 80 percorsi, ai quali si aggiungono 71 nuove classi prime nel corrente anno scolastico. Si farà a tutti un *check up* per consolidare e sviluppare quelli che hanno già dimostrato di rispondere alle esigenze del mondo del lavoro e istituirne nuovi, ove è richiesto dalle imprese. Lo specifico Fondo, istituito con la legge finanziaria 2007, è stato dotato, per la prima volta con la recente legge n. 135/2012, di un contributo stabile del MIUR, pari a 14 milioni di euro a partire dal 2013, in modo che i percorsi di specializzazione tecnica superiore degli ITS vadano a regime dal prossimo anno. Non ci potrà comunque essere, in ciascuna regione, più di un istituto tecnico superiore in relazione agli ambiti tecnologici indicati nella mappa, allo scopo di evitare inutili duplicazioni e integrare meglio tutte le risorse pubbliche e private disponibili sul territorio.

Fig. 8 - I poli tecnico - professionali d'eccellenza in Italia



Una prospettiva interessante e più ampia di questo fenomeno, si è resa visibile in occasione della Prima Convention Nazionale delle Reti scuola-impresa – interna al contesto di *Job&Orienta*. La Convention è l'occasione per mappare i tanti poli tecnico-scientifici del Paese e le relative reti scuola-impresa. La presentazione delle *best practice* di tutta Italia è utile per gettare le basi per una nuova *vision* del sistema educativo, che parte dai territori, e che ritorna al centro delle dinamiche economiche, poiché in grado di coordinarsi con le realtà produttive e istituzionali per dare ai giovani la possibilità di mettere a frutto i propri talenti e diventare "futura classe dirigente".
Le reti scuola-impresa sono la dimostrazione che *tutti* i vari attori della classe dirigente di un determinato territorio hanno la responsabilità (ma anche la forza) di creare ricchezza, occupazione, benessere. Inoltre, in ragione di quanto detto nell'introduzione di questo paragrafo, le reti scuola-impresa possono contaminare il dibattito sulle politiche educative e formative del Paese, dimostrando come una formazione "dal basso", che si fonda sulla condivisione degli impegni e sulla compenetrazione dei saperi, riesca a produrre risultati positivi. Se oggi, a livello nazionale, di formazione si parla solo tra pochi "addetti ai lavori"; nei territori in cui sono presenti poli e reti scuola-impresa accade il contrario: la formazione diventa il tema centrale e rinvigorisce l'approccio della classe dirigente alle questioni, eliminando un senso di impotenza che spesso caratterizza il dibattito nazionale.

Box 5 - I poli e le reti scuola impresa

Nel corso della Prima Convention Nazionale dei "Poli tecnico-professionali", sono stati presentati Poli tecnico-professionali d'eccellenza che, diffusi in tutta Italia, vanno dal settore *auto motive* al marittimo, dal calzaturiero all'elettrotecnica, dalla formazione alla robotica.

- Polo Automotive (Abruzzo)
- Polo dell'economia del mare (Liguria)
- Its Per Finmeccanica: Polo per la Mobilità sostenibile (Campania)
- Polo Calzaturiero Nazionale (Veneto, Marche, Lombardia, Emilia Romagna e Puglia)
- Cometa Formazione (Lombardia)
- Polo della meccatronica (Veneto)
- General Electric Technical Training Academy (Toscana)
- Rete della robotica (Piemonte)

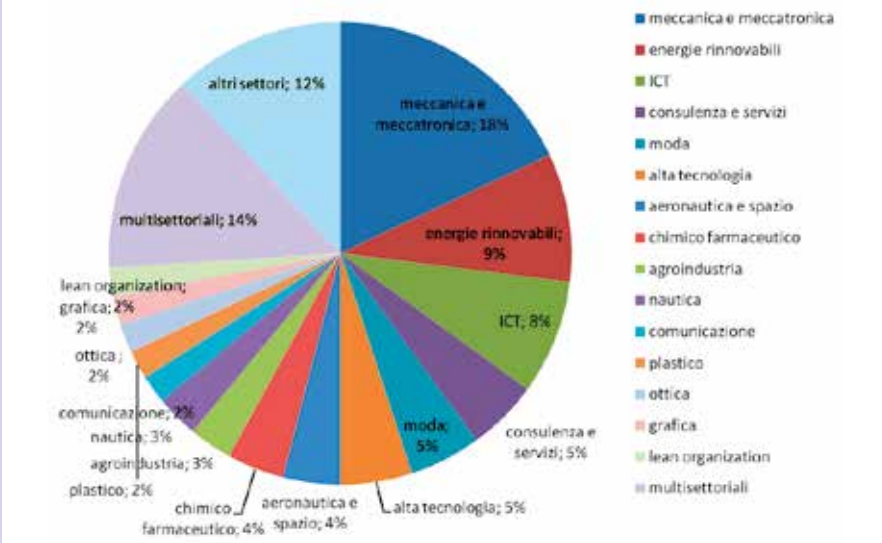
Reti di impresa e formazione

Con un monitoraggio nazionale, avviato da Retimpresa, sono state individuati 93 progetti di reti scuola-impresa messi a punto da 34 Associazioni Confindustriali (territoriali e di settore). I progetti costituiscono filiere formativo-produttive che rispondono alle peculiarità specifiche di settori e territori e alla domanda del sistema produttivo di specifiche competenze e figure professionali.

I settori imprenditoriali in cui le collaborazioni sono più diffuse (cfr. fig.) sono:

- meccanica e meccatronica (18 progetti)
- energia ed energia rinnovabile (9 progetti)
- ICT (8 progetti)
- consulenza e servizi (5 progetti)
- moda (5 progetti)
- alta tecnologia (5 progetti)
- aeronautica e aerospazio
- chimico e farmaceutico (4 progetti)
- agroindustria (3 progetti)
- nautica (3 progetti).

I settori delle Reti di impresa Confindustria



Imprese e manager per lo sviluppo: l'esperienza di Fondirigenti

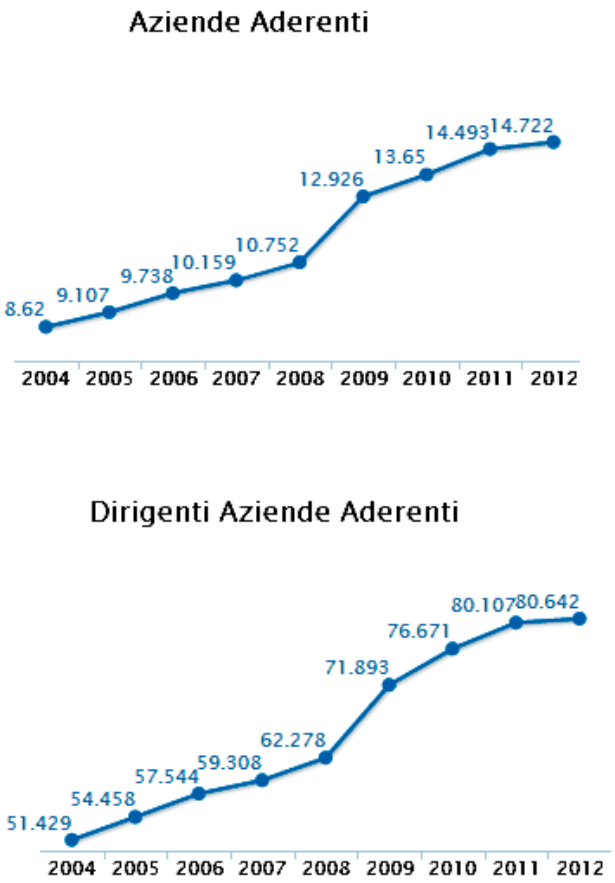
Solo sullo sfondo appena descritto si può comprendere appieno il senso di Fondirigenti, che, promossa da Confindustria e Federmanager, è nata proprio con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo della *cultura manageriale*, offrendo un sistema integrato di servizi per la competitività delle aziende, l'occupabilità e la crescita della classe dirigente. Il suo impegno è rivolto ad accrescere le *competenze* professionali dei manager fornendo alle imprese e al *sistema formativo* gli strumenti di orientamento e valorizzazione dei processi professionali e degli investimenti in capitale umano, per rispondere alle sfide della concorrenza globale.

La *mission* di Fondirigenti è quella di: operare per la costruzione di un sistema di formazione continua intervenendo sul *management*; promuovere il reale coinvolgimento delle parti sociali nella condivisione dei risultati; contribuire a innovare le relazioni industriali nelle aziende e nelle proprie organizzazioni; adoperarsi a far crescere contemporaneamente le persone e le aziende, in modo non conflittuale ma armonico, attraverso un modello flessibile di organizzazione interna.

Dal 1998 la Fondazione svolge un'intensa attività di ricerca e diffusione sulle competenze manageriali e sulle caratteristiche del sistema formativo. Dal 2003 Fondirigenti è anche Fondo Interprofessionale per la *Formazione Continua* dei dirigenti e utilizza la quota dello 0,30% del monte salari nazionale versato dalle imprese per la formazione

del *management* resasi disponibile a seguito dell'avvio del sistema dei fondi bilaterali per il finanziamento della formazione continua.

Fig. 9 - Aderenti a Fondirigenti



Fonte: www.fondirigenti.it

A oggi, circa 15mila aziende con 81mila dirigenti hanno aderito al Fondo. Dal 2006 presso Fondirigenti è attiva anche l'Agenzia del Lavoro, autorizzata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per lo svolgimento delle attività di intermediazione per dirigenti disoccupati o dipendenti di aziende in liquidazione. L'Agenzia del Lavoro offre servizi diretti a fornire concrete opportunità di reinserimento lavorativo ai dirigenti e a soddisfare le esigenze delle aziende nella ricerca di elevate professionalità.

Tab. 2 - I numeri di Fondirigenti

Conto Formazione	40.000 dirigenti formati appartenenti a 4.500 aziende
Avvisi	10.600 dirigenti formati appartenenti a 3.700 aziende
I Turismi	100 partecipanti con 12.500 ore di formazione
Education PMI	266 partecipanti agli eventi sul territorio
SIS	2.000 partecipanti agli eventi sul territorio
Agenzia del lavoro	2.000 curriculum ricevuti
Bilancio competenze	2.400 iscritti
Cultura d'Impresa	500 partecipanti agli eventi sul territorio
Reti d'Impresa	200 partecipanti agli eventi sul territorio
Progetti disoccupati	278 dirigenti (Milano, Torino, Emilia Romagna, Veneto, Roma, Liguria)
Manager PMI	107 partecipanti agli eventi sul territorio
Progetti Europei	200 partecipanti a livello europeo
AMC	4.200 partecipanti eventi sul territorio e 3.650 iscritti on-line
Il Network Fondirigenti	più di 62.000 tra dirigenti, manager e imprenditori

Fonte: www.fondirigenti.it

Le molteplici finalità di Fondirigenti sono orientate alla realizzazione di un sistema integrato di servizi a supporto del management e delle imprese. La fondazione infatti non si limita al finanziamento di piani formativi aziendali, territoriali e settoriali promossi dalle aziende e dalle parti sociali e svolge una serie di attività progettuali rivolte all'innovazione e alla generazione della classe dirigente.

I Progetti

La Fondazione è in prima linea nella promozione di progetti per la classe dirigente nei territori, che si rivelano realtà molto fertili per la nascita di *best practice* da poter estendere e diffondere in tutto il Paese. Molteplici sono le iniziative promosse che riguardano nello specifico le piccole e medie imprese con le loro esigenze di crescita manageriale e di networking, nonché il versante della promozione della cultura manageriale e delle relazioni tra *education* e mondo dell'impresa. Non mancano inoltre i progetti rivolti a massimizzare l'utilizzo del potenziale di esperienza dei *manager senior* attualmente disoccupati, le azioni specificatamente rivolte all'analisi e allo sviluppo delle competenze, quelle di approfondimento dei temi del dialogo sociale a livello europeo.
Nel seguito si analizzano le caratteristiche e i principali risultati delle iniziative rivolte alle PMI, ai territori e al rafforzamento del *network* tra *education* e mondo dell'impresa, che per le loro peculiarità risultano rivolte alla crescita della classe dirigente, mentre al progetto "I turismi" è dedicata la scheda nel capitolo 4.

Box 6: Progetto PMI

Il Progetto PMI mira al rafforzamento manageriale delle PMI per la loro crescita dimensionale e la competitività, attraverso due macro obiettivi: 1) individuare nuovi e più mirati interventi formativi, veri e propri piani di formazione, diretti a imprenditori, dirigenti occupati e disoccupati, quadri apicali e giovani ad alte potenzialità professionali; 2) far convergere tutte le iniziative già promosse da Fondirigenti in un unico progetto per la crescita delle PMI e la loro managerialità. Il Progetto è sperimentazione nata per sviluppare piani formativi differenti ma collegati, aventi peculiari tipologie e metodologie di iniziative: il piano aziendale e il piano territoriale. Sul piano aziendale l'indagine è stata condotta sulla rendicontazione curata dalle aziende partecipanti (prevalentemente questionari e relazioni finali), mentre sul piano territoriale lo staff di Fondirigenti ha realizzato indagini "sul campo", con oltre 100 visite in itinere. A livello complessivo il Progetto PMI ha saputo svolgere un ruolo di "acceleratore" per la realizzazione di interventi formativi, aiutando le aziende a superare le difficoltà che si incontrano nei territori.
Grazie al Progetto PMI sono stati realizzati 126 piani di formazione (tra aziendali e territoriali, con circa 20 piani per territorio). I fornitori di offerta formativa sono stati meglio orientati a spostarsi verso modalità formative più innovative, utilizzando professionisti e consulenti esterni del sistema dei soci. Il Progetto PMI ha anche aumentato le adesioni al Fondo interprofessionale, con un incremento superiore al 20%. Tra i dati emersi, si evidenzia una fiducia delle aziende nella formazione, in particolare nelle metodologie di affiancamento. Le tabelle che seguono riportano in sintesi i dati salienti dei parametri suddetti, legati agli obiettivi progettuali.

Territorio	Piani aziendali		Piani territoriali		Piani totali	
	N.	Finanziamento	N.	Finanziamento	N.	Finanziamento
Bari	13	291.731	3	95.631	16	387.362
Emilia	21	397.671	0	0	21	397.671
Cremona	10	300.000	5	154.667	15	454.667
Frosinone	9	270.000	4	148.930	13	418.930
Marche	17	388.849	6	413.470	23	802.319
Torino	19	561.750	2	229.761	21	791.511
Veneto	11	299.319	6	534.448	17	833.767
Totale	100	2.509.320	26	1.576.907	126	4.086.227

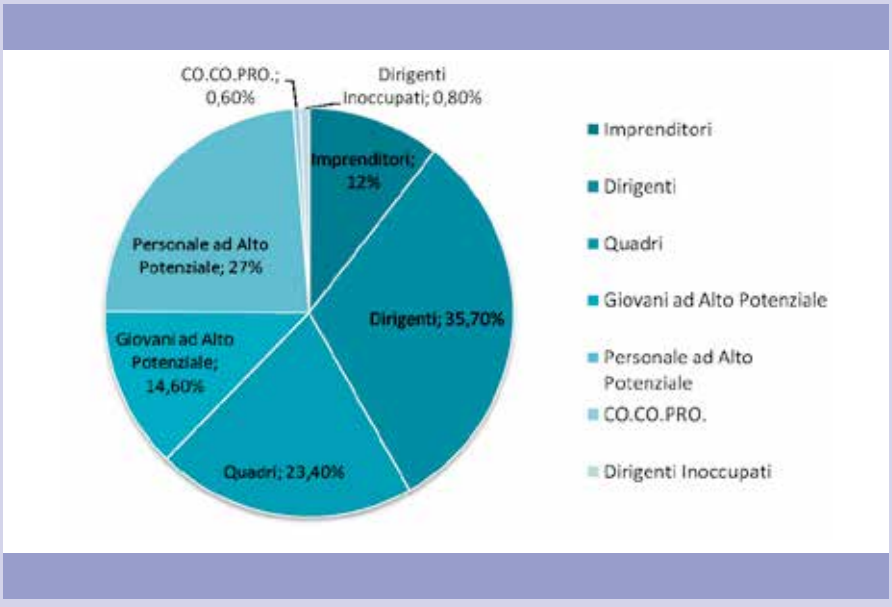
I punti di forza del Progetto

Nella formazione sul piano aziendale i punti di forza derivano da una logica "pull" (con una progettazione formativa guidata dalla domanda), con iniziative fortemente personalizzate e contestualizzate sulle esigenze aziendali e con interventi in affiancamento. Le valutazioni delle aziende sono state positive sia per innovatività che per tipologie di finanziamento della formazione, con l'apprezzata possibilità di ampliare la platea dei partecipanti alla formazione, soprattutto le risorse più giovani.

Le aziende rilevano un aumento della competitività e un miglioramento delle competenze manageriali, ma anche un migliore approccio al lavoro dei giovani ad alto potenziale. I percorsi personalizzati permettono una formazione *on the job*, con riflessi occupazionali quantitativi e qualitativi e un più alto grado di autonomia finanziaria e gestionale dell'azienda stessa.
A livello di offerta formativa per le PMI è stato molto apprezzato il ricorso a docenti-manager, capaci di lasciare testimonianze "didattiche" sulla loro esperienza in azienda. Le aziende si ritengono soddisfatte dell'offerta formativa in termini di personalizzazione, organizzazione, tempistica e risultati previsti. Il 94% delle aziende ha considerato positivo l'affiancamento di manager e docenti. Sul piano territoriale i punti di forza sono stati la composizione allargata e mista delle aule, che ha permesso l'avvicendamento negli interventi formativi di dirigenti, quadri, funzionari, fino ai collaboratori a progetto, denotando la consapevolezza delle PMI che è necessaria una crescita a tutti i livelli delle organizzazioni.
Nel complesso il Progetto PMI si è rivelato un valido catalizzatore dei processi formativi in azienda e nei territori, innovando la metodologia didattica e gli approcci progettuali di imprese e fornitori. L'attenzione registrata è stata molto alta, così come il gradimento dei partecipanti.

I destinatari

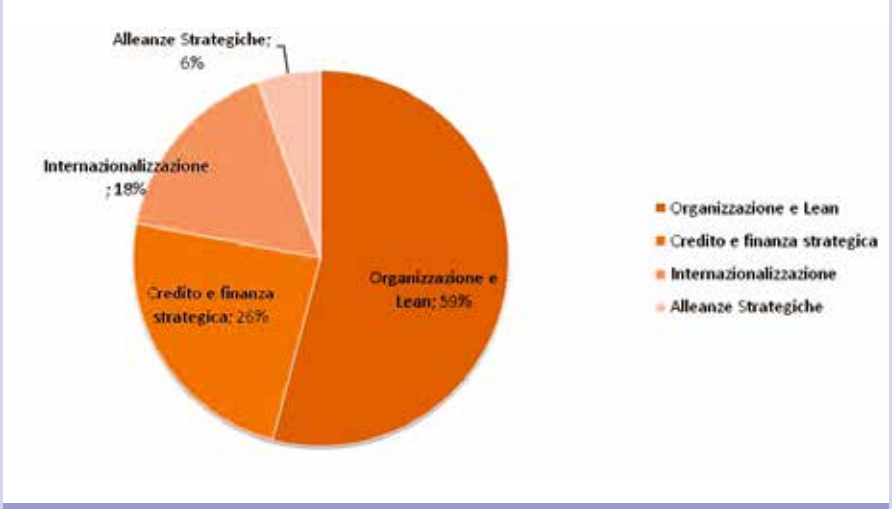
I partecipanti al Progetto PMI sono stati in totale 1.595, divisi per diverse tipologie di professionalità con relativi e peculiari interventi formativi. In generale gli interventi hanno dato l'opportunità di aumentare la managerialità del personale coinvolto, rendendo efficace il cambiamento organizzativo e migliorando l'inserimento di nuove figure. Se infatti la maggior parte dei piani è stata destinata a dirigenti e quadri, molta attenzione è stata data sia a personale ad alto potenziale che ai giovani. Da segnalare anche la significativa presenza degli imprenditori, a dimostrare una sensibilità sempre maggiore verso i temi della formazione in azienda.



Gli asset strategici

Il progetto prevedeva quattro possibili aree tematiche a cui dedicare gli interventi formativi; di seguito si sintetizzano le scelte operate dalle aziende in merito agli asset suddetti, considerando che le percentuali di ripartizione superano il 100% perché era prevista la possibilità della scelta multipla sugli asset.

I piani formativi si sono sviluppati soprattutto attorno all'Organizzazione e al Lean. La preferenza si spiega perché questo ambito ha offerto un più ampio raggio di azione, sia a livello di processi che a livello di risorse e prodotti. Per la maggior parte delle aziende, una più efficace formazione organizzativa è utile a ridurre la tempistica produttiva ed aumenta la capacità di competere, in particolare con aziende straniere. Sul piano del credito, le aziende hanno avuto vantaggi dalla formazione specialmente nell'ampliamento delle fonti di finanziamento, migliorando la comunicazione con gli istituti di credito e la capacità di realizzare piani industriali. L'asset internazionalizzazione si è invece concentrato sul miglioramento della catena del valore, per partecipare a reti di impresa efficaci con l'obiettivo di allargare la domanda potenziale e diversificare il rischio.



Tra gli asset analizzati, i principali margini di miglioramento si possono individuare sul fronte delle alleanze strategiche, in cui si sono registrati buoni risultati in termini di competenze per facilitare in particolare le *joint venture*. Le alleanze sono da considerasi un bacino formativo ad alto potenziale, specialmente per l'ottimizzazione distributiva e il raggiungimento di nuovi mercati, ma anche per le *partnership* con scuole, università, centri di ricerca e, più in generale, istituzioni pubbliche.

Le altre iniziative

Gli altri progetti di Fondirigenti capaci di creare formazione "dal basso" sono tutti orientati alla *interazione tra filiera formativa e filiera produttiva dei territori*, con particolare attenzione allo sviluppo delle competenze dei *giovani* e alla responsabilizzazione di manager e imprenditori sulle sfide della "*knowledge economy*". Su questo aspetto si focalizza il Progetto "*Più Education nelle PMI*" che coinvolge diversi territori in un programma di sensibilizzazione degli imprenditori verso i temi dell'Education.

Box 7: Più Education nelle PMI

Un reale processo di innovazione del sistema educativo richiede un continuo dialogo tra scuola, università e impresa. L'apporto di imprenditori e manager, come artefici del cambiamento, rappresenta un contributo alla domanda di innovazione che spesso non trova risposte adeguate da parte dell'apparato istituzionale.
Il progetto "Più Education nelle PMI", realizzato da Fondirigenti insieme a Confindustria e Federmanager con il coinvolgimento delle Associazioni territoriali, si propone di favorire la realizzazione di una collaborazione non episodica e fondata sulla conoscenza reciproca tra i professionisti dei due sistemi. Le risorse umane rappresentano spesso il valore più alto nelle PMI: comprendere le opportunità e i limiti del sistema scolastico è fondamentale per accrescere la cultura organizzativa e la qualità delle risorse umane nelle organizzazioni.

Obiettivi
- Accrescimento culturale degli imprenditori e dei manager (conoscenza delle potenzialità della scuola e del contributo di crescita che può dare alle imprese)
- Diffusione della cultura d'impresa nella scuola
- Conoscenza e interazione scuola-impresa (attraverso l'analisi comune dei fabbisogni formativi e professionali)
- Orientamento scolastico e professionale (per far sì che le imprese dispongano di tecnici preparati e che i giovani trovino un adeguato posto di lavoro)

Destinatari
- Imprenditori e manager, per far conoscere l'organizzazione, le professionalità e le competenze del sistema d'istruzione e per far acquisire le competenze necessarie a diffondere la cultura e la gestione d'impresa nella scuola

Attività
- Realizzazione di un ciclo di seminari per un totale di 12 eventi
- Seminari dedicati ai tre temi base del progetto (cultura tecnologica e istruzione tecnica, orientamento, alternanza scuola-lavoro)
- Partecipanti: imprenditori, manager, dirigenti scolastici e docenti di scuola media superiore
- Sedi: Milano, Bergamo, Bari, Roma, Torino, Ancona, Alessandria, Reggio Emilia, Brescia, Vicenza, Chieti, Cosenza

I numeri
Più Education nelle PMI ha visto la partecipazione di 266 tra manager e imprenditori nell'arco dei 6 eventi presso: Confindustria Alessandria, Confindustria Reggio Emilia, Confindustria Brescia, Confindustria Vicenza, Confindustria Chieti, Confindustria Cosenza.

Con l'intento di favorire la diffusione della cultura d'impresa nell'ambito del sistema scolastico e formativo la Fondazione ha avviato una serie di iniziative appositamente dedicate con il coinvolgimento diretto di manager e imprenditori.

Box 8: Voci di una cultura d'impresa

Il progetto realizzato da Fondirigenti prende le mosse dal "Manifesto sulla cultura d'impresa" promosso da Confindustria nell'anno del suo centenario.

Obiettivi
Attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di una serie di strumenti di divulgazione, l'iniziativa ha l'obiettivo di diffondere il punto di vista di imprese, imprenditori e manager e far conoscere, soprattutto presso i giovani e le loro famiglie, i valori fondativi di una nuova cultura imprenditoriale e manageriale: responsabilità, sostenibilità, merito, innovazione, valorizzazione e rispetto per le persone, legame con il territorio, etica della legalità, crescita delle imprese familiari, spinta all'integrazione, visione di società aperta.

Attività
Fondirigenti ha realizzato una serie di prodotti, dai video alle storie, dal *videogame* al *business game*, con cui promuovere e diffondere i principi alla base del Manifesto per far crescere nei giovani, dalle scuole primarie fino all'Università, la consapevolezza del ruolo delle imprese e della classe dirigente.

Destinatari
I primi destinatari di questo percorso di diffusione concentrica sono gli *opinion maker*: imprenditori, dirigenti e rappresentanti delle istituzioni locali, attori del sistema formativo. A loro è destinato un ciclo di incontri presso le Associazioni territoriali dei Soci, durante i quali i prodotti sono presentati da esperti che ne illustrano contenuti, potenzialità di applicazione, *target* di riferimento e modalità di diffusione. I partecipanti agli incontri si fanno promotori di una ulteriore, capillare, disseminazione presso la propria comunità di riferimento: l'azienda, l'associazione, la scuola, ogni luogo fisico di aggregazione, utilizzando tutti i prodotti liberamente fruibili.

I numeri
"Voci di Cultura d'Impresa" ha visto la partecipazione di circa 500 tra manager, rappresentanti di aziende, scuole, istituzioni e studenti, distribuita su tutto il territorio nazionale.

I CTS (Comitati Tecnico-Scientifici), introdotti dalla riforma dell'istruzione tecnica, nascono per promuovere la collaborazione tra scuola e imprese, in particolare tra gli istituti

tecnici e il management. I CTS sono organi paritetici composti da un ristretto numero di rappresentanti della scuola e da esperti del mondo produttivo, che contribuiscono alla programmazione di un'offerta formativa che si struttura sulla base delle peculiarità produttive del territorio.

Box 9: CTS in Laboratorio

Il progetto "il CTS in Laboratorio", finanziato da Fondirigenti, affonda le sue radici nel Protocollo firmato l'11 novembre 2010 da Federmeccanica e dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, dando operatività agli impegni assunti dalle parti. Nel Protocollo, infatti, oltre a richiamare nelle premesse, il ruolo fondamentale che l'alternanza scuola-lavoro gioca nelle scuole di secondo grado quale strumento metodologico efficace sia per l'acquisizione da parte degli allievi di competenze scientifiche e tecnologiche spendibili nel mercato del lavoro sia per orientare i giovani alle successive scelte di studio e di lavoro, le parti si sono impegnate a rafforzare i reciproci rapporti per favorire forme strutturate di collaborazione tra sistema imprenditoriale e sistema scolastico, contribuendo, in particolare, alla costituzione dei Comitati Tecnico-Scientifici nelle scuole; e hanno, altresì, individuato una serie di aree di intervento che vanno dalle azioni di orientamento all'incentivo della didattica laboratoriale al rafforzamento dei rapporti tra scuola e mondo del lavoro attraverso l'alternanza fino alla costituzione dei CTS.

Obiettivi

- Mettere a fuoco il contenuto concreto della collaborazione scuola-impresa
- Valorizzare i CTS come organismi di indirizzo, orientando la collaborazione delle aziende con le scuole alla selezione e definizione delle competenze più rilevanti per il mercato
- Allenare personale aziendale e scolastico alla collaborazione attraverso la progettazione congiunta e la realizzazione di progetti di alternanza scuola-lavoro
- Diffondere la strategia per lo sviluppo di una programmazione didattica concordata tra aziende e scuole che muove dalla realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro

Attività

Il progetto si articola in quattro fasi:

- individuazione delle "competenze obiettivo" a partire da una rilevazione compiuta su quasi 600 profili aziendali relativi agli indirizzi meccanico, elettronico-elettrotecnico, informatico; contestualizzazione delle competenze così come si declinano nelle aziende partecipanti; ricognizione delle attività didattiche che già mobilitano queste competenze;
- pianificazione dell'attività progettuale da parte dei gruppi scuole-aziende e progettazione dei percorsi in alternanza
- messa a punto dei percorsi e individuazione delle modalità di rilevazione e valutazione delle competenze;
- verifica della realizzazione delle esperienze e dei risultati prodotti.

I Numeri

Al progetto partecipano 10 associazioni territoriali, circa 70 aziende.

Fondirigenti insieme ai propri partner contribuisce direttamente a collegare il mondo della formazione al mondo delle imprese e del *management*, con particolare attenzione ai territori.

Box 10: Il Portale ALBI

Il portale ALBI è un canale di comunicazione e interscambio di esperienze e competenze tra mondo della formazione, *management* e imprese.
A seguito delle recenti riforme del sistema universitario e dell'istruzione tecnica, volte a incentivare la partecipazione di professionalità provenienti dal mondo del lavoro negli organi di governo e indirizzo delle istituzioni formative, si rendono possibili nuovi spazi di collaborazione e sinergie che il portale si propone di favorire e implementare.
Il portale risponde a molteplici finalità, mettendo in rete professionalità per la governance delle istituzioni formative, opportunità per studenti e docenti, allo stesso tempo proponendosi come luogo di aggregazione e condivisione di buone pratiche. Sul sito è disponibile anche una raccolta dei principali riferimenti normativi e degli studi sulle collaborazioni tra mondo dell'impresa e dell'istruzione.
ALBI è una Community in cui le migliori energie del nostro sistema educativo e manageriale possono incontrarsi, promuovere iniziative, condividere "*expertise*", progettare e realizzare modelli di interazione scuola-impresa, favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.
Promotori: Fondirigenti, Confindustria, Associazione Nazionale Dirigenti e Alte Personalità della Scuola (ANP), Federmanager, Università Luiss "Guido Carli"
Destinatari: Manager, dirigenti, operatori del mondo dell'Education, Scuole, Università, ITS, Comitati Tecnico-Scientifici.

What's next? Classe dirigente 2.0

L'avvento delle nuove tecnologie ha aperto nuove frontiere per la società della conoscenza e allargato enormemente il raggio delle opportunità formative e di partecipazione alla vita attiva. Oggi Internet, oltre a trasmettere e raccogliere i saperi, è in grado di crearne *ex novo*. Diventa pertanto consequenziale chiedersi in che modo il mondo del web e dei social media possa contribuire a generare classe dirigente.
Per cominciare a delineare le fattezze di quella che molto probabilmente sarà una classe dirigente 2.0, può essere utile fare riferimento a un recente studio di *Egon Zehnder*[3] secondo la quale le caratteristiche della futura classe dirigente dovranno essere disciplina, modestia e ricchezza in termini di *social skills*. In sintesi, dovrà essere capace di connettersi agli umori e alle esigenze reali della popolazione: per farlo saranno necessari rigore e attenzione, capacità di ascolto e di comunicazione. D'altronde, è proprio nelle fasi di crisi che quest'ultimo deve ritrovare unità e, specialmente in questi momenti, la classe al potere è chiamata a esercitare il suo "spirito dirigente". Uno "spirito" che, in altri termini ancora, dovrà alimentarsi di una nuova capacità di *ascolto* e di conseguente *responsabilità*.
Se quelle appena elencate sono le conclusioni, vediamo ora di capire come siamo giunti a esse e su quali appigli concreti si fondino. È un dato di fatto che le nuove classi dirigenti crescano sempre di più in un contesto sociale e geografico fortemente diverso dal passato. Tramite il Web, la dialettica con i territori può ritrovare nuovo vigore, mettendo le basi per una classe dirigente che sia figlia di un luogo specifico, con tutte le relative peculiarità, e allo stesso tempo protagonista di un intero continente, che guarda ai giovani come al mezzo per ritrovare centralità nel mondo.
Nel seguito si passeranno in rapida rassegna le criticità e le potenzialità di questi nuovi spazi, con specifico riferimento ai due ambiti prioritari d'azione nell'ottica della generazione della futura classe dirigente: i) l'orientamento e la formazione, ii) la rappresentanza e la partecipazione, evidenziando alcune direttrici di analisi che potranno essere utilmente approfondite nei prossimi Rapporti.

L'orientamento e la formazione

Secondo gli ultimi dati disponibili, l'Italia è un paese che fa largo uso delle tecnologie digitali e mediatiche. Il radicamento di Internet e dei social media nel nostro Paese è ormai una realtà. Oggi il 62,1% degli italiani è on-line, con un incremento dell'utenza del +9% dal 2011 al 2012. Quasi tutti i giovani italiani navigano in rete (il 90%) e l'84% delle persone più istruite (laureati e diplomati). È evidente che la nuova classe dirigente non potrà prescindere dall'utilizzo di internet, ma non meno evidente deve essere il riconoscimento del fatto che oggi il Web e i social media sono un fattore cruciale per la formazione delle nuove *élite* del Paese.

3. *Digital Natives Challenge Hr Leaders*, Egon Zehnder, maggio 2012.

Il fronte dell'orientamento è carico di prospettive e lo strumento del web e dei social media si presta a fornire ai giovani importanti occasioni di accesso a informazioni e dati che in passato erano impensabili, proiettando le possibilità di crescita e sviluppo professionale anche in ambito internazionale, ricordiamo le positive esperienze a livello europeo del portale Eures e, a livello italiano, di Orientagiovani. Attraverso questi nuovi canali è possibile effettuare analisi delle competenze, visualizzare offerte di lavoro e pianificare i percorsi di carriera e formazione, ottimizzando i risultati a livello di costi-opportunità. Tuttavia, non bisogna dimenticare l'importanza di stabilire un canale biunivoco di ascolto e interazione con i giovani che attraverso il web chiedono risposte concrete a bisogni lavorativi sempre più stringenti. In questo senso, i servizi "in presenza" risultano fondamentali per dare un orientamento realmente efficace.

Box 11: L'orientamento sul Web - Il caso "Orientagiovani"

"Orientagiovani" è l'evento organizzato da Confindustria per aiutare gli studenti di scuola secondaria a scegliere il miglior percorso formativo per il proprio futuro. Vi partecipano ogni anno oltre 20.000 studenti, in 100 città italiane.
Nel 2012, per la prima volta, il format ha previsto l'utilizzo del Web come strumento di dialogo diretto con le nuove generazioni. È nato infatti un sito, www.orienta-giovani.com, dal quale è stato possibile interfacciarsi direttamente con la giornata nazionale, svoltasi a Firenze, e intervenire ponendo quesiti, dubbi e critiche ai relatori intervenuti (*start-upper*, imprenditori, manager). L'evento è stato preparato, creando e pubblicando contenuti informativi sui principali social media (Twitter, Facebook, Vimeo) ed è stato trasmesso in streaming su oltre 27 emittenti nazionali e locali.
Il risultato è stato "quantificato" con centinaia di follower e amici in rete, con migliaia di contatti durante la giornata dell'evento. Ma anche i contenuti sono stati all'altezza di un tema tanto strategico come l'orientamento: sono stati prodotti video e reportage dagli stessi studenti, che hanno avuto modo di presentarli ai propri coetanei, prendendosi l'impegno di raccontare una scuola diversa, che accoglie la rete come un'opportunità ed è più vicina alle imprese. Tra i protagonisti della giornata nazionale, giovani *sturt-upper* che usano la rete nella loro attività economiche: Vito Lomele, fondatore di "Job Rapido"; Federico Morello, fondatore di "Pane Digitale"; Giovanni Caturano, fondatore di "Spin Vector" e Nicola Greco, sviluppatore di "Bruno App".
Il Web si è dimostrato, pertanto, uno strumento utile ad avvicinare gli studenti, incuriosirli e informali, ma solo grazie all'affiancamento "dal vivo" di imprenditori e dirigenti che hanno incontrato i ragazzi e hanno dialogato con loro. Una significativa dimostrazione della stretta correlazione tra *digitale* e *reale* che aiuta a creare valore aggiunto anche nel campo dell'orientamento.

I "nativi digitali" confermano che il Web sta allargando gli spazi di conoscenza, anche facendo leva su nuove dimensioni comunicative e persino ludiche. In particolare, i social media sono ritenuti potenziali fattori di formazione della persona e, di conseguenza, della sua capacità di interpretare i fenomeni esterni, anche i più complessi, come le dinamiche sociali, economiche e politiche di un territorio.

Il Web è uno strumento sempre più utilizzato per formarsi: dalle statistiche del *Centre of Performance and Learning Technologies* dalle quali si evidenzia come nel 2011 Twitter sia stato lo strumento di formazione più utilizzato al mondo, seguito da Youtube e da Google Documents. Anche per le imprese è in atto un processo definito da Andrew McAfee "Enterprise 2.0", cioè "l'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende e i propri partner e clienti" che può aprirsi alla transizione scuola-lavoro.
Un'indagine condotta nel 2009 dal sito CareerBuilder.com rileva che il 45% delle aziende tenterebbe di guardare le pagine Facebook dei candidati per l'assunzione. La nascita dell'*Enterprise 2.0* è accompagnata da diversi studi sugli ambiti di applicazione dei social-media che riguardano il business, il marketing e le nuove strategie di mercato. Ne consegue un'offerta formativa molto ampia e variegata concretizzata in numerosi corsi e master di università e di società di consulenza. Manca, tuttavia, un vero e proprio *approccio formativo 2.0 alla classe dirigente*. E tale deficit non è dovuto solamente a una carenza nell'utilizzo di tecnologie da parte di un'*élite* adulta (che possiede un discreto livello di alfabetizzazione tecnologica), ma piuttosto a una generale sottovalutazione dello strumento digitale e multimediale, cui ancor oggi non è riconosciuta "dignità formativa" all'interno di gran parte delle accademie e dei centri di ricerca del nostro Paese e, più in generale, in Europa, mentre all'estero e soprattutto negli USA la situazione è diametralmente opposta: un punto sul quale lavorare nell'ottica della generazione di una classe dirigente sempre più "globale".

Box 12: la formazione online - Dall'Europa all'Italia

L'*e-learning* è considerato dall'Unione Europea un asset strategico per la formazione personale e per migliorare i sistemi di istruzione. Una recente sintesi del Cedefop, che ha riportato i risultati di indagini Eurostat sull'utilizzo del Web in Europa, ha messo in evidenza che i corsi di formazione online non sono ancora molto diffusi nel Vecchio Continente (solo il 5% della popolazione UE). Il Web è più utilizzato per l'autoapprendimento (32% della popolazione UE), e per la ricerca di opportunità formative (il 23%).
Tra i paesi europei che si formano più online svetta la Finlandia, davanti a Spagna e Lituania. L'Italia è a metà classifica, mentre agli ultimi posti ci sono Bulgaria, Austria e Portogallo. La Finlandia guida anche l'Europa nell'*e-learning*, un'Europa che resta comunque indietro rispetto agli Stati Uniti per la formazione online.
Si calcola che negli USA il volume di affari del settore raggiungerà entro il 2015 i 25 miliardi di dollari. In un recente articolo sul New York Times, il Premio Pulitzer Thomas L. Friedman ha parlato di "rivoluzione universitaria", indicando nei corsi online il nuovo strumento di lotta alla povertà nel mondo. Non a caso rapidi sviluppi dei corsi online si ritrovano in Asia (+30% nell'ultimo anno) e in Africa (+18%).
In questo scenario l'Italia presenta dei risultati modesti, che si spiegano nell'assenza di investimenti in infrastrutture (in particolare per la banda larga). Il mercato dell'ICT ha fatto segnalare nell'ultimo anno una diminuzione della domanda (-3,6%) rispetto al 2011, nonostante l'aumento di iniziative e siti dedicati ai corsi online.

Le più importanti università statunitensi stanno, infatti, recentemente intensificato le alleanze strategiche per fornire corsi online a costo zero. Dall'aprile 2012, Stanford, Princeton, Berkeley, University of Pennsylvania e University of Michigan offrono numerosi seminari e *lecture* attraverso Coursera, una *startup* della Silicon Valley il cui ambizioso tentativo di reinventare la formazione superiore viene seguito da queste parti con particolare attenzione. La risposta della Harvard University e del Massachusetts Institute of Technology (MIT) non si è fatta attendere. A maggio le due prestigiose istituzioni hanno dato vita a edX, un progetto altrettanto ambizioso per offrire corsi gratuiti online. Il progetto ha un budget di oltre 60 milioni di dollari. E questo è solo l'inizio di una rivoluzione che ha già un acronimo: MOOC, massively online open courses. Ciò che accomuna queste iniziative è l'imperativo di garantire l'accesso alle lezioni a tutti gli studenti a costo zero. In altre parole, si tratta di progetti open e non-profit, decentralizzati e flessibili. Tutto questo mentre le nostre università si posizionano in posizioni non certo lusinghiere, lo conferma il recente studio di Universitas 21, un *network* globale di ricerca universitaria che misura il livello qualitativo delle istituzioni accademiche mondiali. Il report, che prende in esame le istituzioni pubbliche e private di 48 paesi mondiali, valutandole sulla base di parametri quali risorse (investimenti pubblici e privati), *output* (l'impatto della ricerca svolta dalle varie istituzioni), connettività (la capacità di collaborare con altre nazioni) e ambiente (la diversità dei campus e opportunità offerte agli studenti), vede posizionata l'Italia al 30esimo posto su 48, sopravanzata da Grecia e Romania.

La rappresentanza e la partecipazione

Oggi in Italia il Web è uno strumento sempre più usato da politici, *opinion leader* e membri della classe dirigente. Negli altri Paesi occidentali il fenomeno è diffuso già da qualche anno, avendo raggiunto picchi molto elevati nell'ultima vittoria elettorale di Barack Obama (2012). In Italia, un intero movimento politico è nato facendo perno su un blog. Un fenomeno che è accompagnato da un trend generalizzato di riduzione di fiducia verso la "politica tradizionale" che, come vedremo, riguarda soprattutto i giovani e ha generato nuove modalità di coinvolgimento politico e sociale, che si manifestano nell'utilizzo di siti istituzionali e recentemente anche dei *social network* (v. tab. 3).

Tab. 3 - I partiti politici e la presenza on-line

Partito	Sito Web	Facebook (Like)	Twitter (Follower)	Youtube (Iscritti)
Federazione dei Verdi	si	6.811	1.431	205
Futuro e Libertà	si	9.741	1.758	480
Italia dei Valori	si	11.634		12.294
La Destra	si	909	340	
Lega Nord	si	5.698	2.016	807
Movimento 5 Stelle	si	245.645	69.120	
Partito Democratico	si	73.052	34.595	2.604
Popolo della Libertà	si	31.660	31.013	357
Rifondazione Comunista	si	17.869	3.499	245
Rivoluzione Civile RC	si	22.435	10.819	1.098
Scelta Civica con Monti	si	8.158	19.997	155
Sinistra Ecologia Libertà	si	28.932	58655	1.256
Unione di Centro	si	nd	1.380	351
Amnistia Giustizia Libertà	si	nd	nd	nd
Fare per fermare il declino	si	47.094	29.935	4.608

Fonte: nostre elaborazioni su dati Partito preso, http://partitopreso.it/, 07.02.2013

In sintesi, si può affermare che se i numeri mostrano una proliferazione delle *élite* sul Web, l'osservazione dei "contenuti" non lascia trasparire una particolare interazione della classe dirigente con la società civile. Il mutamento dei sistemi di rappresentanza e partecipazione resta ancora in una fase di sperimentazione. Il potenziale di riattivazione che il Web può avere nel dibattito pubblico, nazionale e locale, è molto alto e potrebbe permettere l'incontro in comunità virtuali distanti geograficamente, ma vicine nelle idee e nei contenuti.

Un'indagine dell'Osservatorio Italiano sulle Politiche per il Digitale (basata sui programmi elettorali per le elezioni del 2013) ha mostrato come la visione della nostra classe dirigente sul digitale sia ancora poco ampia e strategica. Secondo l'Osservatorio, nessun partito possiede una visione politica complessiva del settore digitale. Esistono molte divergenze, oltre che sulle azioni concrete, sui problemi da affrontare. Si tratta, commenta l'Osservatorio, più di strumenti di *marketing* che di veri e propri piani strategici normativi su cui si va a chiedere il consenso dei cittadini. Emerge, da un lato, l'assenza di una strategia complessiva ma, dall'altro lato, una possibile convergenza dei partiti sui grandi temi del digitale, vista la somiglianza delle (poche) proposte su alcune aree di

intervento. Resta comunque l'impressione di una adozione tattica di obiettivi popolari, e poca attenzione ad altri temi su cui è necessario prendere posizioni più decise. La classe politica sembra proiettata, in generale, verso un utilizzo propagandistico e strumentale delle innovazioni digitali, considerate come un argomento *à la page* e non come fattori strategici di sviluppo su cui impegnare programmi e riflessioni politiche.
Si può affermare che, nelle fasi di generazione delle nuove classi dirigenti, Internet e i social media sono strumenti ad alto potenziale. Il Web ha mostrato, in diverse occasioni, il proposito della società civile di *partecipare* alle scelte della classe dirigente o di *aspirare* a esserne parte integrante. Per quanto riguarda la sfera politica, i cittadini, ma anche coloro che ricoprono funzioni di responsabilità pubblica (specialmente nei territori), si scoprono sempre meno rassegnati a utilizzare soltanto il voto come strumento partecipativo.
Sono ormai numerose le fattispecie in cui il Web ha creato, diffuso e modificato idee e visioni della realtà che hanno generato a loro volta consensi, dissensi, ma comunque *partecipazione*. Si tratta di un fenomeno che è stato efficacemente ribattezzato "*Open Gov*", l'evoluzione dell'"*E-Government*", che si manifesta in un proliferare di movimenti, associazioni e organismi on-line che chiedono sempre maggiori informazioni a organismi istituzionali e corpi di rappresentanza (c.d. "Open Data") [per l'Italia vedasi http://www.dati.gov.it/], cercando di poter influire sulle decisioni e sullo scambio di idee. Si tratta di un'interazione con la classe dirigente del Paese che ha l'obiettivo di rendere i cittadini protagonisti nei contesti economici, imprenditoriali, mediatici.
Il rischio prodotto da una significativa partecipazione civica sul Web è quello dell'autoreferenzialità e degli esiti populistici che essa può produrre, se declinata sul terreno elettorale. Contro il pericolo reale di uno svuotamento di rappresentanza e di contenuti del Web, il *territorio* diventa la principale risposta. Un Web legato ai territori, dove ad esempio ci sia una relazione di dialogo tra le istituzioni territoriali e i cittadini, magari utilizzando i social media, potrà essere lo strumento più idoneo a generare quella che si può chiamare la "*classe dirigente 2.0*". I giovani sono più avvezzi all'utilizzo della rete e, se ben indirizzati, possono ritrovarsi protagonisti del dibattito pubblico e riuscire a formarsi.
La prossima sfida consisterà nel rendere i Social Media una bacheca per creare relazioni di *ascolto*, oltre che di dialogo: relazioni che tuttavia dovranno svolgersi anche in un luogo fisico. Se e quando il Web riuscirà a non generare autoreferenzialità ma a sollecitare un'azione o un sentimento collettivo reale, la nuova classe dirigente potrà avere al suo servizio uno *strumento* formidabile. Esso fungerà, da un lato, come già oggi accade, da stimolo per lo scambio e la compenetrazione della conoscenza, dall'altro, da sintesi e punto di raccolta di pensieri, idee e contributi progettuali. La rete può, in definitiva, fornire un apporto essenziale per i giovani interessati a diventare classe dirigente, ma anche a chi già lo è. Oggi le *élite* sono chiamate a conoscere e impadronirsi del linguaggio dei Social, a cercare le espressioni giuste per veicolare con efficacia i propri messaggi. La difficoltà sarà liberarsi degli slogan, conservando la *brevitas* dei comunicati: l'imperativo è sottrarsi all'autoreferenzialità.

postfazione

Il 7° Rapporto sulla Classe Dirigente è arrivato in un momento provvidenziale per il Paese: in questa fase della crisi, lontano dalle affannose schermaglie della politica nazionale, la promozione di una produttività di sistema e l'ascolto della voce del territorio diventano operazioni fondamentali per ritrovare la via della crescita economica e della coesione sociale.

L'Italia ha urgente bisogno di politiche in grado di aumentare la competitività complessiva del sistema; politiche che sappiano puntare coraggiosamente sui giovani e la loro formazione e nel frattempo riaffermino la vocazione manifatturiera come motore del progresso civile ed economico.

Ma il Paese sembra ancora distratto su questi temi: la crisi ha aumentato il disorientamento e la sfiducia dei cittadini. Guardandoci attorno, è a tutti evidente la sofferenza dei giorni che stiamo vivendo: le categorie economiche e sociali del nostro Paese versano in enorme difficoltà. Le famiglie non arrivano a fine mese, gli imprenditori sono oberati dalle tasse, i giovani non riescono a trovare lavoro.

Sbrigativamente molti media risolvono la questione puntando il dito contro l'attuale classe dirigente, senza dare chiavi di lettura costruttive; rapiti da un nichilismo incontrollato che si limita a solleticare la pancia di un Paese più inerme che agitato. Il Rapporto, invece, ci ha dato solidi parametri di riferimento: ci ha orientato e spinto alla riflessione, perché ha spiegato chiaramente le dinamiche che ci hanno portato, oggi, a vedere il buio attorno a noi. Ma ci ha dato anche gli strumenti per non accettarlo passivamente, innescando la scintilla per ritrovare una direzione.

Il Rapporto ci conferma che siamo un Paese a rischio, ma che non tutto è perduto. Ci ha rivelato un'Italia comunque vitale, capace di un colpo di reni. Il Rapporto ci sollecita ad un profondo rinnovamento del Paese. Bisogna fare presto. Il tempo è scaduto. L'esempio ce lo stanno dando i nostri giovani: è vero che molti di loro sono disorientati e scoraggiati, ma è anche vero che tanti altri si stanno dando da fare per portare l'Italia fuori dalla crisi. Sempre più giovani oggi collaborano per costituire start-up, per creare incubatori d'impresa, per riscoprire la cultura dei mestieri, per dedicarsi al volontariato e al servizio dei più deboli. Sono tante e variegate realtà che tutte insieme lanciano

un fortissimo segnale di ripresa, un segnale che parte da chi rischia di diventare la vittima di un sistema appesantito e auto-referenziale, che non ha saputo interpretare il cambiamento.
Il 7° Rapporto sulla Classe Dirigente esprime un concetto chiaro: abbiamo superato il punto di non ritorno. Non è più possibile un "reset". I cambiamenti nella nostra società, dai suoi sistemi di rappresentanza fino alla diffusione ormai simbiotica delle nuove tecnologie, sono ormai in una fase irreversibile che la futura classe dirigente deve saper governare e gestire. La radicale trasformazione della nostra vita sociale non deve spaventarci e ci sono forniti degli indispensabili incoraggiamenti.
Ci sono ad esempio realtà economiche e formative di grande interesse nel Meridione d'Italia, esperienze che potrebbero essere un modello per il resto del Paese e persino dell'Europa. Il Rapporto ci ha dato la possibilità di conoscerle di più e, nel tempo, avremo il compito di diffonderle e svilupparle per creare un contagio positivo in diversi territori. Oggi un cittadino che legge il 7° Rapporto sulla Classe Dirigente può ritrovare fiducia in questo Paese e sentirsi coinvolto attivamente nella lotta alla "difficilite", nella sfida aperta allo scoraggiamento a-priori che si è così rapidamente diffuso.
Nel processo di rilancio dell'Italia tutti hanno il dovere e il diritto di essere coinvolti. E per farlo serve veicolare messaggi positivi e raccontare esperienze virtuose. Si mettano da parte il pessimismo a tutti i costi, e il cinismo di molte "Cassandre" che proliferano su giornali e programmi televisivi. Abbiamo invece un grande bisogno di esempi e di stimoli che ci riportino nella condizione di poter sperare non solo di superare la crisi, ma di rifondare il sistema economico e industriale con una visione di prospettiva più ampia. Il Rapporto va in questa direzione e ha il merito di evidenziare e analizzare le peculiarità e le eccellenze delle realtà locali senza scinderle dal sistema Paese. Sono state gettate le basi cognitive e pratiche per creare reti tra diversi territori, tra scuole e imprese, tra decisori pubblici e privati, tra mondo produttivo e sistema educativo, tra generazioni diverse e lontane.
Il 7° Rapporto sulla Classe Dirigente, nel suo ultimo capitolo, ci ha suggerito come puntare sui giovani, come comunicare con loro, come possono essere protagonisti in tutti gli ambiti in cui operano e si impegnano, a cominciare dalla scuola, in cui si deve diffondere un approccio didattico per competenze che si apra al mercato del lavoro e alla società della conoscenza. È un'indagine significativa che va ulteriormente proiettata in avanti, con lungimiranza, così da disegnare nuove prospettive per il nostro sistema e avere una visione critica ma pro-attiva per il nostro Paese. Per questo confido, su questa scia, che il prossimo Rapporto, l'8°, possa mettere a fuoco quanto intercettato da quello attuale e contribuire a generare una classe dirigente moderna ed europea, votata al merito e all'equità, capace di immaginare gli orizzonti di bene comune verso cui dirigersi, liberata da zavorre ideologiche e incrostazioni culturali. Una classe dirigente 2.0!
La tradizione dei Rapporti sulla Classe Dirigente si è ormai consolidata ed è stato donato al Paese uno strumento autorevole di confronto e di raccordo d'esperienze che adesso possiamo offrire alle nuove generazioni per restituire loro una bussola di orientamento e prendere il timone della barca nella tempesta. Per questo motivo, con-

sapevole del grande valore di questo lavoro, e del suo ampio e profondo respiro, colgo l'occasione per ringraziare Fondirigenti, l'Università Luiss e i ricercatori dell'Associazione Management Club per la loro attività di paziente indagine e di attenta osservazione della realtà. In un momento così complicato per il Paese, il Rapporto ci dà il coraggio e l'occasione per ripartire. Ci conforta che, quando tutto questo sarà passato, leggendo questo scritto, nessuno potrà dire: "I tempi erano oscuri, perché loro hanno taciuto!".

Ivan Lo Bello
Vicepresidente Confindustria per l'Education

l'associazione management club

È il centro di studi nato per promuovere ricerche, analisi e confronto sulla classe dirigente. AMC utilizza le proprie risorse per interpretare il contesto globale, diffondere le buone pratiche e suggerire efficaci *policy* incentrate sulle competenze e il merito, con particolare attenzione alle giovani generazioni.
Le iniziative sono finalizzate a valorizzare le esperienze dei territori in cui ricercatori, dirigenti e imprenditori integrano attività accademiche con la pratica manageriale.
Le attività prevedono il diretto coinvolgimento dei principali attori del sistema sociale ed economico, appartenenti sia al settore pubblico, sia a quello privato, attraverso *focus group*, *workshop* tematici e convegni, realizzati a livello nazionale e internazionale.
Il risultato delle ricerche realizzate durante l'anno dall'Associazione dà vita al Rapporto Classe Dirigente, giunto alla sua settima edizione, che analizza l'evoluzione del sistema politico, economico e sociale del Paese, focalizzandosi sul ruolo delle *élite* per la crescita.

I Nostri Soci

Promotori

CONFINDUSTRIA

FEDERMANAGER
ASSOCIAZIONE DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI

Fondatori

Fondirigenti

LUISS Guido Carli

Altri soci

FINMECCANICA

FONDAZIONE GIUSEPPE MAI

UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO LIUC

PROGETTI

SISTEMI FORMATIVI CONFINDUSTRIA

il profilo degli autori

Nadio Delai 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 Fondazione 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 a un tempo di ricerca tecnologica, storica e religiosa, attraverso i diversi Dipartimenti presenti al suo interno. Nel 1998 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.

Sergio Fabbrini, Professore di Scienza Politica e Relazioni Internazionali e Direttore della *School of Government* presso la Luiss Guido Carli, dove detiene anche la cattedra Jean Monnet. È stato Direttore della "Rivista Italiana di Scienza Politica" dal 2004 al 2009, il primo direttore dopo Giovanni Sartori che l'ha fondata nel 1971, e Direttore della Scuola di Studi Internazionali dell'Università degli Studi di Trento, che aveva contribuito a fondare, dal 2006 al 2009, È Recurrent Visiting Professor di *Comparative and International Politics* presso la University of California di Berkeley (USA). Ha vinto lo "*European Amalfi Prize for the Social Sciences*" nel 2006, primo italiano da quando il premio è stato istituito nel 1985; ha vinto il Premio Bulzio per le Scienze Politiche, assegnato

dall'Accademia delle Scienze di Torino, nel 2009; e ha vinto il Premio Capalbio per l'Europa nel 2011. È stato Jemolo Fellow presso il Nuffield College di Oxford nella primavera del 2006 e Jean Monnet Chair Professor presso il Robert Schuman Center for Advanced Studies, European University Institute, Fiesole, Firenze, nell'autunno 2001. Ha insegnato in decine di università degli Stati Uniti, della Cina, del Giappone, dell'America Latina e dell'Europa. È stato Fulbright Professor presso la Harvard University (USA) nel 1987/1988. Ha diretto la collana editoriale su "Le istituzioni delle democrazie contemporanee", nove volumi, per l'Editore Laterza. È *referee* di diverse riviste scientifiche internazionali. È autore di quattordici volumi, co-autore di due volumi e ha curato altri quattordici volumi. Ha pubblicato oltre duecento saggi scientifici in sette lingue, nei campi della politica comparata, europea ed internazionale; della politica statunitense; della politica italiana; della teoria politica e della *political economy.* Il suo volume più recente in lingua italiana è, *Addomesticare il Principe. Perché i leader contano e come controllarli,* Marsilio, Venezia 2011.

Stefano Manzocchi è Professore Ordinario di Economia Internazionale presso il Dipartimento di Economia e Finanza dell'Università LUISS di Roma, dove dal 2003 è Direttore del LUISS Lab of European Economics. Ha conseguito il PhD in Economics presso il Graduate Institute of International Studies (Ginevra), e 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" per il VI Programma Quadro, "INNODRIVE Intangible Capital and Innovations" e "NEUJOBS Employment 2025: How will multiple transitions affect the European labour market" per il Settimo Programma Quadro). Ha pubblicato numerosi volumi e articoli sul rapporto tra movimenti di capitali e crescita economica, sull'allargamento dell'Unione Europea, sulle determinanti degli scambi e degli investimenti diretti internazionali. È editorialista de il *Sole24 Ore.*

Giorgio Neglia, 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 alla scuola S. Anna di Pisa, Certificate e Master in "Online Education and Training" presso University of London e Università Bocconi. Già coordinatore della ricerca in Fondirigenti – dove si è occupato di valutazione e finanziamenti alla formazione manageriale, *welfare to work* e dialogo sociale – è docente master HR al Sole 24 Ore Business School. Ha collaborato con Confindustria, Conferenza dei Rettori (Crui), Isfol - Ministero del Lavoro nell'ambito di progetti di ricerca su accreditamento, certificazione e qualità dei sistemi formativi. Il suo volume più recente è *La formazione utile: leve strategiche,*

piani condivisi, fondi interprofessionali e qualità per il corporate learning, Rubbettino, Soveria Mannelli 2012. Ulteriori informazioni in merito a pubblicazioni, saggi e articoli sono disponibili on-line sul blog: http://formazioneutile.wordpress.com e sul sito: www.linkedin.com/in/giorgioneglia.

Finito di stampare nel mese di maggio 2013
da Rubbettino print
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)
www.rubbettinoprint.it

Questa pubblicazione è stata stampata da Rubbettino print
su carta ecologica certificata FSC® che garantisce la produzione secondo precisi criteri sociali di ecosostenibilità, nel totale rispetto del patrimonio boschivo. FSC® (Forest Stewardship Council) promuove e certifica i sistemi di gestione forestali sostenibili considerando gli aspetti ecologici, sociali ed economici

Il Rapporto "Generare Classe Dirigente", promosso dall'Università LUISS Guido Carli e da Fondirigenti attraverso l'Associazione Management Club, è giunto alla sua settima edizione, continuando a presidiare, anno per anno, un duplice aspetto: quello della debolezza delle élite (da superare), che si manifesta in ogni ambito e ad ogni livello e certo non solo nella politica, nonché quello della necessità di trovare una saldatura virtuosa tra Rappresentati e Rappresentanti. Il percorso sin qui compiuto ha messo dunque in rilievo il progressivo impoverimento della classe dirigente ma anche le somiglianze esistenti tra popolazione ed élite, la profonda mutazione imposta dalla crisi, ma anche il disorientamento davanti a quest'ultima da parte delle classi dirigenti dei Paesi europei (e non solo del nostro), la parallela debolezza delle élite locali dei nostri territori ma anche la necessità di assumere una logica di *governement* e di *governance* pienamente europea e non più solo nazionale.
Nel Rapporto 2013 si è posta particolare attenzione su due fenomeni: quello dello scivolamento progressivo della sovranità verso l'alto, peraltro sollecitato dalle politiche europee convergenti sul rigore, e quello della necessità di recuperare sovranità in basso nei territori, dove si declinano in concreto le dinamiche della crescita e le responsabilità delle élite diffuse.
Ha vinto perciò nel corso del 2012 una logica di forte verticalizzazione, senza una parallela capacità di trasmettere segnali adeguati al mondo orizzontale delle imprese, dei cittadini, dei territori, delle istituzioni locali: lo *spread* dei tassi si è abbassato, ma lo *spread* della sintonia complessiva col Paese non si è alzato come sarebbe stato altrettanto necessario.
I primi segnali di attenzione verso l'economia reale, apparsi a fine dello scorso anno e via via rafforzatisi nei primi mesi del 2013, a cui si aggiunge l'impatto dei risultati delle ultime elezioni, impongono a tutti i soggetti della rappresentanza di adottare un doppio sguardo, quello che si rivolge "in alto" e quello che, parallelamente, si rivolge "in basso": con ciò interpretando un'equilibrata modalità di esercizio del proprio ruolo che deve agganciare e sostenere le dinamiche in basso, per rappresentarle successivamente in alto, presso tutti i livelli necessari siano essi nazionali, europei o mondiali.
Di qui l'articolazione del Rapporto 2013 che nel Capitolo primo approfondisce l'esigenza di un doppio presidio, verticale ed orizzontale, in termini di *government* come pure di *governance*, mentre nel secondo Capitolo approfondisce il tema della produttività e della competitività d'impresa, in una logica allargata di territorio, su cui si gioca la responsabilità degli attori politico-istituzionali quanto quella degli attori economici e sociali che presidiano quest'ultimo. Il terzo Capitolo dà conto invece di un'indagine condotta ad hoc sulle opinioni, gli atteggiamenti, le sensazioni e i comportamenti della classi dirigenti locali in alcuni specifici territori italiani. Lo scopo era quello di comprendere se esista o meno una nuova spinta verso lo sviluppo, ponendo a confronto i risultati di un'analoga ricerca effettuata per il Rapporto 2011. Mentre nel successivo Capitolo si riportano alcuni studi del caso, riferiti ad altrettanti territori in cui sono state avviate delle vere e proprie "Alleanze per lo Sviluppo", attraverso le quali si è manifestato un esercizio di sovranità dal basso pienamente inteso. Infine nell'ultimo Capitolo vengono descritte alcune esperienze significative riguardanti i giovani e il loro sforzo di farsi classe dirigente grazie a progetti specifici, realizzati a loro volta in singoli territori, e in grado di valorizzare le loro competenze, stimolandone il relativo potenziale creativo.

www.managementclub.it

ISBN 978-88-6105-167-6