

TIPOLOGIA DI INCONTRO: DIALOGHI

RELATORI: LUCA CORDERO DI

MONTEZEMOLO – MICHELE SALVATI

**TITOLO: QUALE CLASSE DIRIGENTE PER LO
SVILUPPO ITALIANO**

PRESENTA: PAUL BETTS

DATA E ORA: GIOVEDÌ 1 GIUGNO – ORE 17.30

LUOGO: TEATRO SOCIALE

Paul Betts

Buonasera. In questa bella cornice del Teatro Sociale forse si dovrebbe cantare l'opera di Verdi o assistere a qualche bella rappresentazione, ma visto quello che è scritto nel programma, siamo qui invece per riflettere sulle cause del declino dell'Italia e per questo forse il teatro è proprio il posto giusto per discutere del melodramma italiano e più specificamente della classe dirigente italiana nel suo senso più largo, quindi non solo politici e industriali, grandi famiglie e piccole imprese, ma anche il mondo dell'accademia, della ricerca, del settore pubblico, della scuola, del sindacato, con tutte le relative anomalie. In Italia avete dovuto confrontarvi sia con l'influenza della Chiesa, sia con quella del più forte Partito Comunista dell'Europa Occidentale. Questa classe dirigente ha aiutato lo sviluppo del paese, o l'ha piuttosto frenato?

Ho avuto una lunga esperienza in questo paese e da osservatore esterno e come uno di quei giornalisti anglosassoni che qualche volta insiste un po' troppo ingiustamente sui problemi italiani, non posso non affermare che l'Italia rimane un paradosso perché presenta numerosi esempi di eccellenza che vanno dalla cultura, all'arte, al design conosciuto a livello mondiale. Ci sono certe regioni che hanno sviluppato competenze notevoli. Penso per esempio a Catania nel settore dei semiconduttori, dove il mio amico Pasquale Pistoia ha fatto nel passato un lavoro incredibile. Si tratta però di nicchie di eccellenza che non si sono mai estese a livello nazionale per diventare un sistema.

Solamente quando il paese si trova di fronte ad una vera e profonda crisi riesce a reagire, si pensi ad esempio agli Anni di Piombo o più recentemente allo scandalo Parmalat. Innumerevoli volte il mio giornale all'estero ha scritto che la Fiat era moribonda ed eccola invece di nuovo in piedi, in un momento in cui altri, come la Volkswagen, per non parlare dell'ex industria automobilistica inglese, falliscono. Ma l'Italia ha veramente bisogno di una crisi per produrre il meglio? E se la crisi attuale non è sufficientemente severa è necessario che diventi ancora più profonda prima del recupero?

Sempre dal punto di vista di uno straniero, suscita perplessità vedere

che il paese ora è diretto da una Camera e da un Senato i cui Presidenti provengono entrambi dalle organizzazioni sindacali; da un Premier che ha guidato l'Europa, ha portato l'Italia nell'Euro, ma che è anche un ex dirigente dell'IRI; da un capo dell'Opposizione, che credo sia l'uomo più ricco d'Italia ma anche quello che ha i più gravi conflitti d'interesse e tutti sono tra i 65 e i 75 anni.

Abbiamo con noi due eminenti esperti: Luca Cordero di Montezemolo, che non ha bisogno di presentazione e il professor Salvati. Quest'ultimo insegna economia politica alla Statale di Milano, è stato Deputato dal 1996 al 2001 e membro della Commissione per le Riforme Costituzionali. Ha scritto parecchi libri, uno dei quali si intitola *Occasioni mancate*¹ il quale fornisce anche un buono spunto per incominciare: quali sono queste occasioni mancate e, se possibile, come poterle recuperare?

Michele Salvati

Grazie per avermi alzato la palla. Mi rendo conto che tutti voi siete curiosi, ed io con voi, di porre delle domande al Presidente di Confindustria e della Fiat su problemi politici immediati, dopo che egli ha recentemente assistito all'importante relazione del Governatore della Banca d'Italia, dandone un giudizio estremamente favorevole e manifestando sincera e profonda condivisione. Di queste cose vorremmo sentir parlare oggi, cioè dei problemi del giorno.

Come studioso, devo però collocare in prospettiva storica il tema delle classi dirigenti. Innanzitutto bisogna osservare che il termine "classe dirigente" comprende numerose categorie di persone e, da un punto di vista descrittivo, andrebbe indicato al plurale, "classi dirigenti" appunto, *ruling classes* o *power élites*. Questi termini che si riferiscono, sostanzialmente, ai vertici dei vari segmenti che compongono una società: la politica e i partiti, il settore pubblico e la burocrazia, l'economia e la finanza, le grandi associazioni d'interessi, quali Confindustria e i sindacati. Ma a questi primi

¹ Michele Salvati, *Occasioni mancate*. Economia e politica in Italia dagli anni '60 ad oggi, Laterza, Roma, 2000.

“segmenti” che ci vengono in mente, si dovrebbero aggiungere il giornalismo e i media, il mondo della cultura e degli intellettuali “pubblici” e, perché no, la Chiesa cattolica. Il cardinal Ruini, per esempio, fa parte delle classi dirigenti italiane, è cittadino italiano ed ha una forte influenza sulla politica e sull’opinione pubblica del nostro paese. Si tratta di un migliaio di uomini, meno di duemila in un conteggio approssimativo: uomini nel senso di “persone”, ma soprattutto nel senso di “maschi”, perché le donne non ci sono o sono pochissime e questo è già un grosso problema. Vertici di “segmenti”, dicevo, classi dirigenti al plurale. Ma questi vertici si conoscono, si frequentano, trattano e colludono. Le loro segretarie, queste sì, donne, hanno i numeri di telefono di tutti gli altri. E dunque anche “classe dirigente” al singolare, ruling class. Conosciamo bene questa classe dirigente italiana? La risposta è no. Sui vertici dei vari segmenti abbiamo un’infinità di informazioni giornalistiche. Se voi cercate “Cordero di Montezemolo” attraverso un motore di ricerca come “Google” ottenete una infinità di informazioni, ma di Cordero di Montezemolo ne saprete quanto prima, cioè pochissimo: le informazioni che si ottengono producono un enorme rumore di fondo mentre non esiste, o sono molto poche, le analisi serie. Alcuni lavori giornalistici pubblicati in forma di libro sono buoni, ma sono ancora pochi. Non esiste nulla di paragonabile alle ricerche e alle inchieste condotte dai grandi giornalisti americani e inglesi. C’è un bellissimo libro di un giornalista che si chiama Kevin Phillips e che si intitola *Wealth and Democracy*², tradotto anche in italiano. È un libro in cui si fa un ritratto dell’intreccio esistente tra le classi dirigenti americane, tra la politica e l’economia, talmente denso, ricco e leggibile che si vorrebbe una trattazione analoga per l’Italia. Esistono poi lavori più approfonditi su singoli segmenti. E’ appena uscito per esempio un bel libro di Gigliobianco³ che traccia i profili biografici di tutti i Governatori e di molti alti funzionari della Banca d’Italia, descrivendo la loro carriera, la loro

² Kevin Phillips, *Wealth and democracy: a political history of the american Rich*, Broadway Books, 2001. Ed. italiana: *Ricchezza e democrazia: una storia politica del capitalismo americano*, Garzanti, Milano, 2005.

³ Alfredo Gigliobianco, *Via Nazionale. Banca d’Italia e classe dirigente. Cento anni di storia*, Donzelli, Roma, 2006.

studi, la loro visione del mondo. Veramente, un libro splendido e se ne vorrebbe avere tanti così, perché –lo ripeto- conosciamo pochissimo le nostre classi dirigenti, questo migliaio di uomini che si conoscono, interagiscono e stanno ai vertici dei segmenti di cui è composta la nostra società.

Veniamo al nostro problema, un problema che pongo anche a Montezemolo e a tutti quanti. Qual è la responsabilità, se esiste, delle nostre classi dirigenti nella situazione di crisi, di ristagno, di declino in cui il nostro paese è entrato ed è ancora oggi? Se è vero quello che si dice e cioè che: “Il pesce incomincia a puzzare dalla testa” allora qualche responsabilità dovrebbero averla. La mia idea è che il pesce, purtroppo, puzza tutto intero e che le classi dirigenti non sono né migliori, né peggiori del resto della società. Dico “purtroppo”, perché, se si potessero identificare con precisione alcune parti da cambiare ai vertici della nostra società e tutto il resto fosse sano, se corrispondesse al vero quel giudizio populistico per la quale le colpe stanno sempre in qualche pezzo ben preciso del quartier generale (nella burocrazia romana, nei partiti, nell’Unione Europea, e via seguendo) il problema sarebbe semplice: con metodi spicci, bisogna sostituire il pezzo al vertice che non funziona.

In realtà se si vuole tornare a crescere si deve cambiare in alto per poi cambiare in basso, modificando mentalità, credenze, atteggiamenti diffusi. Sia in alto, tra i mille uomini delle classi dirigenti, sia in basso, tra i milioni che essi dirigono o dovrebbero dirigere, si deve diffondere una cultura “alla Mario Draghi” o “alla Luca di Montezemolo”. Affermare che si tratta di un’operazione difficile è un gentile eufemismo. L’obiettivo è quello di diffondere una cultura delle regole, del merito e della competizione in tutti i segmenti della società. Gli incentivi e il premio per il merito devono attivarsi se le regole competitive sono rispettate ed accanto agli incentivi devono esserci sanzioni comminate severamente e rapidamente per chi non rispetta queste regole competitive. Disegnare un sistema di regole, incentivi e sanzioni non è facile. Io potrei descrivere quelli che, a mio parere, potrebbero funzionare meglio per l’Università, che è il posto in cui lavoro, ma preferisco

non annoiarvi. Bisogna affermare ovunque regole, incentivi e sanzioni che premiano la competizione e dunque l'interesse generale, perché se c'è la competizione anche la produttività aumenta. Draghi è stato *magna pars* nel disegnare buone regole per la finanza, ad esempio. Penso al suo Testo Unico che è stato redatto durante la mia legislatura, anche se probabilmente sono regole che vanno in parte riviste, e ne ha fatto cenno egli stesso nella sue prime Considerazioni finali come Governatore della Banca d'Italia. In generale si tratta di un lavoro di Sisifo e da noi, per le ragioni che vedremo, è più difficile che altrove, ma siccome la natura umana è la stessa, se è possibile profittare di lacune nelle regole, ne approfittano tutti, siano essi di un paese cattolico o di un paese protestante. La Enron non è la Cirio o la Parmalat, Ley e Skilling, i due dirigenti condannati, non sono i "furbetti del quartierino" e negli Stati Uniti si è intervenuti subito con una legge molto rigorosa ed i tribunali hanno proceduto speditamente. Il caso Parmalat è stato un ottimo esempio di riscossa aziendale sotto la guida di un eccellente tecnico. Se si guarda, però, alle cause legali che sono in corso e al modo con cui sono state regolate, ci si rende conto che queste cause continueranno per lungo tempo, mentre negli Usa i colpevoli sono stati identificati e severamente puniti subito. Ovunque chi ha potere e ricchezza cerca la via facile per aumentarla ed in questo, Stati Uniti o Inghilterra, non fanno alcuna differenza con l'Italia: ovunque le classi dirigenti possono facilmente creare situazioni collusive. Si conoscono tutti: le classi dirigenti economiche sono amiche dei politici e dei legislatori e agiscono in complicità per scambiarsi favori, spesso per rendere legale ciò che non lo è, per ottenere cioè le regole che salvano ex post la situazione. Nel libro di Kevin Phillips ci sono casi di modifiche legislative totalmente guidate dagli interessi delle grandi *corporation* americane. Da noi è più facile che altrove e questo per due motivi di fondo.

Sul primo non mi soffermo molto. Ha origini molto antiche, è particolarmente diffuso nel Mezzogiorno, ma è ben presente in tutta Italia: una straordinaria tolleranza dell'illegalità, più diffusa che in altri Paesi. Ci sono vari modi per definire questa condiscendenza: scarsa cultura civica,

manca di senso dello Stato e ci sono molte ricerche, ad incominciare da quelle sul Mezzogiorno del vecchio Banfield, per finire con quelle di Loredana Sciolla, che dimostrano come la cultura civica sia molto debole nel nostro paese, persino più debole che in Messico, un'osservazione che mi ha abbastanza sorpreso. Sono rimasto sorpreso anche quando ho visto – nelle famose analisi Pisa, citate anche dal Governatore – che la capacità di risolvere problemi analitici elementari da parte dei ragazzi di 15 anni nel nostro paese è appena al di sopra dei loro coetanei messicani: siamo quasi ultimi. Ed è così anche per il rispetto delle regole e la cosa è tollerata diffusamente tra la popolazione. Sono problemi che si conoscono: le automobili che lampeggiano per avvertire che c'è la Polizia o un autovelox; oppure considerare un infame il compagno che non fa copiare a scuola. È inutile approfondire, perché sono tratti molto radicati nella nostra cultura, che tutti gli stranieri notano e che nulla hanno a che fare con le classi dirigenti. Come meravigliarsi allora se con questa base, tra questi milioni, i mille, i figli dei potenti del calcio, fondano la GEA? Si tratta di un *continuum* di atteggiamenti che va da questi e arriva ai "furbetti del quartierino". In sostanza, questo significa che da noi risalire la china è più difficile.

Vengo invece al secondo punto, che forse lascia un qualche margine di speranza, pur avendo influenzato negativamente nei decenni passati una cultura della competizione e delle regole. Torniamo ai nostri mille uomini e partiamo dal secondo dopoguerra. Una classe dirigente adeguata come la voleva Raffaele Mattioli deve comunque condividere alcune idee non troppo diverse in merito alla gestione della politica e dell'economia. Le diversità ci sono e ci saranno inevitabilmente -non ho una visione irenica del funzionamento della politica- però non devono esserci radicali differenze di sistema. Su alcuni punti di fondo, che l'impresa deve fare l'impresa, che la scuola deve premiare il merito, che gli impiegati sono al servizio dei cittadini, insomma, che ogni segmento di società deve funzionare in modo efficiente, ci deve essere accordo. Qui sta il problema invece: le idee su come la nostra economia e la nostra società avrebbero dovuto funzionare dopo la guerra erano troppo divaricate. Le divergenze non hanno avuto per un po' gravi

conseguenze, almeno fino a quando ci sono stati governi centristi, tanto per intenderci, ma dal centrosinistra in poi questa divaricazione nelle concezioni di fondo su come gestire l'economia si è manifestata in modo pesante ed ha causato dei conflitti seri all'interno di una maggioranza che non poteva scindersi tra liberali e statalisti, tra una destra e una sinistra democratiche, come avveniva negli altri paesi europei. Non poteva farlo perché esisteva una frattura politica che è durata fino alla caduta del Muro di Berlino e che ha polarizzato la società, spaccandola in comunità contrapposte. In queste condizioni di divergenza radicale tra concezioni politiche di fondo è risultato impossibile concentrare l'azione sui grandi problemi storici del paese, su un Mezzogiorno inospitale verso l'impresa capitalistica, sulle regole non rispettate, sull'evasione fiscale, su una burocrazia pubblica che non funziona. Ed è invece stato facile creare nuovi problemi evitabili, scatenare un conflitto distributivo e una rincorsa inflazionistica che non hanno avuto confronti in Europa. Con fatica abbiamo domato l'inflazione, siamo entrati nell'Euro, abbiamo in qualche modo ridotto l'anomalo intervento dello stato nell'economia. Ma gli strascichi delle insensatezze passate sono ancora con noi, e si manifestano nel debito pubblico e nel fatto che le privatizzazioni non hanno ancora ricostituito un tessuto di grandi imprese competitive. Ma soprattutto nel fatto che i problemi "storici" ci stanno ancora di fronte: dagli anni '60 agli anni '90 abbiamo avuto trent'anni per affrontarli, e questo doveva essere il compito di una classe dirigente adeguata. Questo compito non è stato assolto.

. Insomma, una condizione di alternanza impossibile, di culture e visioni della politica economica incompatibili, ha paralizzato la competizione politica, confinandola in pratiche collusive, di scambio di favori, di mediazioni non sempre chiare, In qualche modo era necessario concedere spazio al Partito Comunista, che rappresentava un terzo della società e però non poteva avere posti di governo, spazio che veniva trovato nelle Commissioni Parlamentari o nei Comuni e praticamente tutto a spese della collettività. Si è consolidata una continua ed eccessiva vicinanza tra politica ed economia. Siamo partiti con un sistema di imprese pubbliche piuttosto efficiente e con il

primo efficace compromesso post-bellico tra pubblico e privato. Dagli anni '60 in poi i partiti sono entrati pesantemente nel sistema pubblico, travolgendo ogni criterio di efficienza aziendale. E' una storia che veniva giustificata dai protagonisti alla luce dell'indispensabilità politica, cioè del fatto che tali comportamenti erano finalizzati al raggiungimento del consenso sociale, evitando quindi che il Partito Comunista diventasse troppo grande e aumentassero le tensioni nella società. Su questa base, l'azione per ottenere uno scopo predominava sulle regole, sulle procedure. Esaspero il mio punto di vista a scopo di chiarezza polemica: le regole devono diventare lo scopo. Non c'è uno scopo al di là delle regole,.

Oggi la situazione dovrebbe essere cambiata radicalmente, ma le ombre del passato sembrano ancora sovrastarci, anche dopo che tutte le classi dirigenti, politiche ed economiche, si sono convinte che l'economia di mercato è il nostro riferimento, e che le sue regole devono essere rispettate.. Osservando il bipolarismo esagitato di adesso, ho l'impressione che per le stesse classi dirigenti la strada che da un accordo politico di massima su che cosa significhi una società competitiva -e nello stesso tempo giusta proprio perché competitiva- porta ad un'effettiva introiezione dei suoi principi di base di legalità, sarà ancora molto lunga. Ed ancora più lunga sarà la strada perché questi principi siano fatti propri non solo tra i mille delle classi dirigenti, ma anche tra i milioni: perché questi paghino le tasse, perché facciano bene il loro mestiere, perché un piccolo imprenditore si vergogni un poco di liquidare l'azienda solo perché i figli non vogliono continuare l'attività o perché un grande imprenditore si vergogni un poco se lavora soltanto o prevalentemente in un settore protetto o perché un politico si vergogni un poco, anzi, tanto, se mette un suo uomo senza titoli e competenze a capo di una A.S.L. al posto di un professionista serio che però non gli è politicamente vicino. Parlo sempre di uomini, perché di donne, ancora una volta, se ne vedono poche. Perché un professore universitario si vergogni un poco nel ripetere la frase cinica di un famoso barone: "Tutti sono capaci di mettere in cattedra una persona in gamba; solo io posso mettere in cattedra una bestia". Se non si suscita un senso di vergogna per queste cose e se al

senso di vergogna non seguono comportamenti congruenti, si farà fatica ad uscire da questa crisi, che è una crisi morale ancor prima che economica. Se invece questi principi sono introiettati quanto meno dalla classe dirigente, nutro la speranza che possano poi “colare in basso” e trasformare l’intera nostra società.

Scusate se ho ampliato i termini del problema, ma era mia intenzione mandare un messaggio di preoccupazione morale per questo paese, ancor prima che economica e politica. Grazie.

Paul Betts

Come Presidente della Confindustria per gli ultimi due anni, Presidente della Fiat, Presidente della Ferrari, dirigente di lungo corso in Italia, lei in questi ultimi anni, con tutto questo pessimismo, ha notato una capacità di rinnovamento ed un cambiamento nella classe dirigente italiana oppure i buoni italiani vanno tutti via, vanno tutti in America, a Wall Street, a New York, nelle grandi aziende internazionali? C’è la capacità di creare veramente una nuova generazione di dirigenti?

Allo stesso tempo, ho notato che, molti lo dicono, qui in Italia mancano le scuole per formare questa classe dirigente. In Francia ci sono, così come in Inghilterra e negli Stati Uniti e ultimamente le sole scuole sembra siano state la Banca d’Italia, con una piccola recente interruzione, poi la McKenzie e più recentemente la Goldman Sachs.

Luca Cordero di Montezemolo

Innanzitutto sono molto contento di avere la possibilità di dialogare con due persone di qualità che stimo, ma non posso esimermi dal fare i complimenti a questa bellissima iniziativa. Camminando con il Presidente Dellai, venendo qui da un incontro con gli imprenditori, riflettevo su come questo Festival sia un segnale positivo per guardare avanti, è il segnale di un paese che forse non più tardi di qualche anno fa avrebbe potuto pensare di fare il festival della musica, il festival della porchetta, il festival di tante belle cose, ma non un Festival dell’Economia così affollato, così pieno di iniziative,

così pieno di giovani. E' un segnale importante, per cui faccio i complimenti a tutti, veramente con convinzione.

Il tema che in ottica giustamente scientifica e professionale è stato trattato da Salvati, è un tema che non è né teorico, e come tale non va affrontato, né elitario; si tratta di una questione fondamentale rispetto al futuro del nostro paese. Se uno dovesse dire, con un po' di provocazione e con una sintesi estrema, qual' è oggi in Italia il ruolo delle classi dirigenti, personalmente risponderei così: fare bene il proprio mestiere ed essere giudicati non solo per quello che si fa, ma per come lo si fa. Se questa affermazione così semplice venisse estesa a tutte le aree dell'attività politica, economica, sociale e civile del paese, le cose sarebbero già diverse, perché, è vero, negli ultimi tempi abbiamo assistito troppo spesso ad un "degrado positivo", capace cioè di creare le premesse per la reazione. Ho sentito vantare il fatto che in Italia c'è quasi un 30 per cento di attività economica sommersa, il che significa però anche corruzione, concorrenza sleale e più in generale non rispetto delle regole. Ho sentito qualcuno che si vantava di essersi arricchito nel giro di due o tre mesi con alcune operazioni bancarie in merito alle quali nessuno ha sentito il dovere di intervenire, nemmeno le autorità competenti. Non è solo il fatto che ci siano le regole, esse vanno fatte rispettare e ci devono essere chiare sanzioni per chi non le rispetta. Chi ha posizioni di responsabilità, istituzioni finanziarie, industriali, civili, sportive (queste ultime di grande attualità) se non fa rispettare le regole, in un paese civile deve abbandonare la gestione, favorendo un rinnovamento dei vertici. Noi abbiamo vissuto, e continuiamo a vivere, in un paese in cui si fa una grandissima difficoltà ad ottenere un forte, vero rinnovo di vertici di certe realtà. Ho sentito parlare in campagna elettorale più di tasse e di denaro, che di riforme, di valori, di futuro del paese.

C'è una cosa che non condivido in ciò che ha detto Salvati, perché altrimenti per questo sarei in galera. Ringrazio coloro che mi hanno sempre fatto i segnali per gli autovelox, perché altrimenti, esponente o meno di classe dirigente, già da tempo mi avrebbero ritirato la patente!

Parlando seriamente, andando in giro per il mondo oggi, vediamo

quanti italiani di qualità ci sono nella ricerca, nell'Università, nella medicina, nei corpi militari. Persone di qualità, persone di livello che non possono stare, però, in un paese, che fa dell'individualismo la sua bandiera.

Due anni fa, diventando Presidente di Confindustria, mi sono posto tre problemi. Sentivo spesso nel nostro mondo una lamentela continua rivolta al Governo di turno, al sindacato, all'11 settembre (dimenticando che gli Stati Uniti che hanno avuto esperienza diretta degli attacchi dell'11 settembre, quattro anni dopo hanno registrato una crescita di PIL superiore a prima) e allora volli rimarcare la necessità di rimboccarsi le maniche, perché perdendo quote di mercato, perdiamo innovazione. Ho assistito ad una forte reazione da parte del mondo delle imprese in questi due anni, di quelle imprese che hanno accettato la competizione. Alcune, purtroppo, le abbiamo perse sul campo di gioco, come si dice, altre hanno reagito innovando, investendo, andando più in giro per il mondo, mettendo in azienda il figlio perché è bravo, ha lavorato e ha fatto esperienze, non solo perché porta il proprio nome. Quindi ho visto una buona reazione. Un imprenditore che fa bene il proprio mestiere, con serietà, convinzione, capacità, senso etico, passione, è un elemento importante di una delle tante classi dirigenti di questo paese.

Il secondo obiettivo che mi ero proposto era anche quello di richiamare l'attenzione sul ruolo delle istituzioni, in un contesto di continua mancanza di rispetto per queste ultime. C'era la classe dirigente imprenditoriale, c'era quello che rappresenta il mondo delle istituzioni politiche e dissi che senza il rispetto per le istituzioni è come se stessi segando il ramo su cui siamo seduti, perché una continua mancanza di rispetto delle istituzioni significa autolesionismo in un paese che, invece, ha bisogno di istituzioni forti ed autorevoli ed anche rispettate perché rispettabili.

La terza necessità che sottolineai fu il bisogno per il nostro paese di persone che indipendentemente dal mestiere che fanno, lo esercitino con un vero senso etico e con competenza. C'è il bisogno di persone per bene e il bisogno di sapere che chi fa politica abbia il senso dello Stato. Sembrano frasi scontate, ma non è così. Io non sono pessimista, ma voglio tornare ad una giustissima considerazione di Salvati: noi dobbiamo riuscire a

condividere una cultura di fondo che vogliamo diventi prevalente in questo paese, senza necessariamente avere tutti le stesse idee. Percepisco che questa cultura di fondo tende ad emergere con condivisione di opinioni in un momento di reazione del mondo dell'impresa alla crisi più lunga e difficile dal Dopoguerra ad oggi. Questi segnali di ripresa, però, necessitano di proseguire in parallelo con alcune riforme strutturali, senza le quali questa piccola ripresa, seppure importante, non significherebbe niente. Ecco quindi il ruolo della classe dirigente politica. Noi abbiamo bisogno di senso dello Stato, abbiamo bisogno di una politica di alto profilo, di una politica che prima decida e poi chieda il consenso. In altre parole, abbiamo bisogno di una cultura politica che sia coraggiosa e che, indipendentemente dagli aspetti ideologici, colmi un gap mai visto in Italia tra il paese reale, quello che lavora, produce, che magari fa anche fatica ad arrivare alla fine del mese ed il mondo astratto, spesso lontano, della politica.

Due o tre anni fa sarebbe stato forse impossibile dare vita ad un Festival dell'Economia, ma basta guardare la relazione del Governatore della Banca d'Italia, moderna, essenziale, coraggiosa, per capire che un cambiamento è in atto. Per questi motivi è importantissimo sentire parlare di innovazione, di concorrenza, interpretando quest'ultima come un fatto di equità sociale, di regole, dell'assoluta necessità di mettere l'impresa, la propensione al rischio e la capacità di crescere al centro dell'attenzione. Questo va fatto fin dall'Università, e, meglio ancora, dalla scuola, perché io sogno una scuola che stimoli realmente la propensione al rischio. Quando Confindustria due anni fa parlava di istruzione sembrava si volasse troppo alto rispetto ai temi più consueti del sindacato e delle tasse, ma noi abbiamo bisogno di pensare al nostro futuro. Sull'Università, noi abbiamo la più grande scommessa della formazione di una classe dirigente, non possiamo continuare ad avere un'Università che basa il merito dei professori fondamentalmente sull'anzianità di carriera. Non possiamo pensare di dare dei contributi a pioggia all'Università senza legarli al merito. Abbiamo bisogno di una concorrenza capace di premiare chi è capace, i più bravi, nella società e nella scuola, così come il bravo imprenditore premia i propri collaboratori,

indipendentemente dal nome che portano. Su tutti questi temi oggi c'è un'assonanza totale tra il mondo dell'impresa e il Governatore della Banca d'Italia, anche quando si stimola il nostro mondo e si tocca il tema dei contributi a pioggia, anche quando si parla della necessità di maggiore ricerca privata e di innovazione, anche quando, giustamente, si dice che l'impresa ha troppe limitazioni. Spesso, quando si commentano le relazioni, si tende ad enfatizzare la parte che interessa, ma oggi come qualche giorno fa voglio ribadire il mio appoggio alle osservazioni espresse dal Governatore.

Oggi nel nostro paese ci sono bravi imprenditori, perché è giusto che nella competizione quelli che non sono bravi cedano il passo a chi è più bravo. Abbiamo la necessità di prestare sempre più attenzione a scuole e Università, abbiamo bisogno che chi va a scuola riceva un'educazione in cui l'intrapresa, il rischio, la capacità, le idee siano trattati. L'altro giorno, nel chiudere la mia relazione all'assemblea di Confindustria, ho citato Angela Merkel, che in una bellissima relazione e senza parlare di temi strettamente corporativi tedeschi ha detto che: "L'Europa e la Germania vinceranno il futuro nella competizione delle idee". Qualcuno andava dicendo che con i cinesi avremmo dovuto vendere solo tra Varese e Cantù. La competizione globale invece è affascinante, è una grandissima opportunità, con regole del gioco chiare. "Competizione" vuol dire premiare i migliori. Noi italiani sappiamo di avere una grande capacità creativa, però dobbiamo insegnare, fin dalla scuola, che la cosa più bella è realizzare una idea. Questa è la cultura che una classe dirigente, in questo caso nell'educazione, deve fare. L'Università di oggi non è competitiva, né concorrenziale. Ci sono le eccezioni ovviamente perché esistono Università con dei professori eccellenti, così come ci sono dei centri di eccellenza, ma anche in quei casi spesso non esiste competitività. Io invece sogno un'Università che faccia la campagna acquisti come le squadre di calcio, quello corretto. Oggi è un esempio un po' fuori posto però, se ci fossero delle regole e se chi è preposto a farle rispettare, le facesse rispettare, proporrei una campagna acquisti dei migliori professori, anche stranieri. Attualmente l'Italia non è nemmeno tra i primi sei o sette Paesi in Europa con la più elevata capacità di

attrarre studenti stranieri. Questo per il nostro paese è un'umiliazione. Con riferimento alla scuola, io, per esempio, nutro grande rispetto della capacità delle istituzioni militari di essere ancora una scuola in questo paese – forse perché provengo da una famiglia di militari – e dobbiamo assolutamente rispettare questa capacità, ed anzi, dobbiamo fare in modo di potenziarla. Le Università più concorrenziali devono diventare vere scuole di classi dirigenti.

Per finire, credo che oggi noi abbiamo una classe giovane, vera. Mario Draghi ed io siamo considerati giovani e ancora per qualche mese possiamo restare tali, ma non siamo giovani in un contesto internazionale. Ci sono tuttavia dei valori e una classe di giovani che stanno emergendo e che sono veramente europei. Questi giovani sono europei non perché hanno studiato l'Europa, lo sono di fatto perché hanno i loro amici in Europa, perché hanno viaggiato, perché conoscono profondamente l'Europa.

E' poi necessario condividere progetti basati su valori-paese e ognuno deve dare il suo contributo, facendo il suo mestiere al meglio, riuscendo a fare squadra tra coloro i quali sono più di mille, tra coloro i quali nell'attività di tutti i giorni, oscura, apparente, nazionale o internazionale, fanno bene il proprio mestiere. Sono molti coloro che sanno, con il proprio mestiere e con la propria attività, di contribuire a un progetto-paese condiviso, per un paese che guarda avanti, che premia il merito, che sa reperire risorse per gli investimenti per il futuro, per un paese che, come un bravo imprenditore, sa dove è necessario risparmiare, ma senza mai tagliare le risorse per il futuro. Per un paese che sa dialogare, che sa perfino che la Costituzione Italiana va ammodernata, perché, chiunque sia il pilota di questa macchina Italia, se non rendiamo la macchina più moderna, tra dieci anni saremo qui con più burocrazia, lacci, laccioli e lungaggini in un paese troppo complicato.

Io credo che si stia creando automaticamente la convinzione che su questi grandi temi ci deve essere consenso e condivisione. Ognuno deve fare la sua parte e se vedo dei banchieri in gamba, dei giovani professori universitari competenti, un mondo imprenditoriale che reagisce, un Governatore della Banca d'Italia che fa affermazioni condivisibili, moderne, giuste, allora dobbiamo anche pensare, qui a Trento in questo bellissimo

teatro con tanti giovani a parlare di questi temi, che è necessario anche avere degli elementi di ottimismo, crederci e spingerci ad una condizione in cui siamo giudicati non solo per quello che facciamo, ma soprattutto per come lo facciamo e chi non lo fa bene deve andare a casa.

Paul Betts

C'è una famosa canzone italiana che dice: "Parole, parole, parole". Le parole possono essere molto belle, così come le intenzioni, quelle di Mario Draghi e le sue, però, obiettivamente, lei cosa pensa si possa realmente fare nelle difficoltà attuali, con tutti i problemi che l'Italia ha, per incominciare a sbloccare la situazione?

Luca Cordero di Montezemolo

Qui però torniamo a quello che diceva Salvati e cioè alle classi dirigenti. Cosa si può fare è un discorso giusto, ma vago. Andiamo a vedere dove si può agire, altrimenti finiamo sempre ad una critica, un po' preconcepita, della politica.

Quello che si può fare, innanzitutto, è rendersi conto che oggi questo paese ha bisogno di alcune grandi riforme. La riforma delle riforme è quella dello Stato che deve essere reso più moderno. E' poi necessaria una straordinaria svolta verso una maggiore concorrenza, dalle professioni all'Università, dalle *public utility* all'industria e al commercio. Più concorrenza significa più meritocrazia e più coesione sociale, perché, lo dico sempre, un paese con più innovazione e con più concorrenza gode anche di più solidarietà. Questo significa che un paese concorrenziale, più di altri, è in grado di farsi carico di chi ha bisogno.

Serve una capacità del paese nel suo complesso di non pensare che le buone riforme siano sempre quelle che colpiscono gli altri e non te. Servono una scuola e un'Università al centro delle attenzioni di questo paese. Una classe politica deve rendersi conto che siamo alla vigilia di decisioni fondamentali per il futuro di questo paese. Serve il dialogo, se poi si chiama concertazione è lo stesso. Serve un'identità di vedute tra coloro i

quali hanno ruoli importanti in questo paese. Serve più rispetto e maggiore senso dello Stato, più capacità di aprire le porte ad un mondo che cambia, senza pensare solo al proprio cortile. Sono necessari coraggio, etica e regole. Quest'ultime laddove ci sono, è necessario farle rispettare e dove non ci sono occorre stabilirle. Serve, in altre parole, uno sforzo condiviso da tutti, in grado di suscitare un grande spirito nuovo, tenendo conto che questo è un paese che viene da troppi anni di non decisione.

Se dovessi fare una provocazione, direi che noi abbiamo bisogno di una quasi ricostruzione, lasciatemelo dire, anche se certamente esagero. Qualcuno mi potrà anche dire che cito Angela Merkel perché penso al grande centro. Io invece la cito perché mi fa piacere che ci sia un leader che parla della competizione delle idee.

Mi preme sottolineare come dopo la Seconda Guerra Mondiale noi eravamo un paese senza materie prime, senza denaro e con tante tensioni sociali, ma il senso di responsabilità e in certi momenti la capacità di accordarsi su scelte di fondo sono stati fondamentali. Questo lo posso dire anche con un po' di orgoglio come Presidente degli imprenditori, perché una parte enorme è stata portata avanti da imprenditori coraggiosi, che non sapevano le lingue, ma che con la loro valigetta sono andati in giro, rischiando il denaro proprio e non quello delle banche o dello Stato e perciò meritano un grande rispetto da parte delle nuove generazioni. Questo lo dobbiamo dire forte, perché è una realtà. Oggi noi dobbiamo ricostruire un paese che viene da dieci anni di non decisione e non mi riferisco solo alle decisioni correnti o alle infrastrutture. Parlo di decisioni a livello di riforme di fondo. Ci ritroveremmo con un gigante d'argilla se non approfittassimo di questo momento per attuare riforme coraggiose.

Allora torniamo a vedere dove si può agire. Ognuno deve fare qualcosa in casa sua. L'imprenditore deve rischiare, innovare, andare in giro per il mondo più di quanto non vada, deve essere meno geloso del controllo totale della sua azienda e fare fusioni, perché uno dei grandi problemi che abbiamo sono le dimensioni molto piccole delle imprese. Questo dipende dalla cultura degli imprenditori, che devono collaborare anche con banche

moderne ed efficienti, che dispongono di strumenti finanziari per la crescita.

La classe politica deve recuperare il senso dello Stato, la capacità ed il coraggio decisionale. Se guardiamo all'Inghilterra, Tony Blair è rimasto in carica per tre mandati. Non è vero che chi fa le riforme non viene confermato. In quei tre mandati egli ha completato alcune delle riforme che aveva avviato la signora Margaret Thatcher, la quale, oltretutto, apparteneva ad un altro partito. In Inghilterra, poi, l'età media dei professori è la più bassa in Europa.

L'Italia ha bisogno di guardare avanti, di cambiare in modo non traumatico, questo per non confermare la diceria che solo di fronte a dei traumi il paese può cambiare.

Paul Betts

Professor Salvati, c'è un recente studio di duecento dirigenti europei che è molto interessante e che conclude sostenendo che "i dirigenti inglesi sono piuttosto meritocratici, quelli tedeschi piuttosto democratici, e quelli francesi piuttosto arroganti".

Lei come definirebbe i dirigenti italiani?

Michele Salvati

Non li conosco abbastanza per poterlo dire in via generale, ma quelli italiani, almeno quelli che conosco io, sono molto simpatici, come gli imprenditori, a cominciare dal loro Presidente.

Intendeva parlare dei dirigenti aziendali?

Paul Betts

Sì, ma anche quelli politici.

Michele Salvati

I politici sono un'altra cosa. I politici li conosco e su di loro avrei parecchie osservazioni da fare.

Paul Betts

Le due categorie sono legate, perché un paese non può funzionare senza una classe dirigente politica e una classe dirigente industriale attiva.

In Italia si è sempre avuta l'impressione, come ha detto Luca di Montezemolo, che vi sia questo bisogno di un sistema-paese. Qui il senso di cittadinanza nazionale è forse più debole che in Inghilterra. Qui il riferimento incomincia con la famiglia, poi si guarda al paese, poi alla città, poi si sale e più si sale, più il senso di responsabilità diventa minore, credo.

Poi c'è l'altro fenomeno italiano per cui si dice che è sempre colpa dell'altro. Questo significa che anche ai livelli più alti nessuno ha la capacità di assumersi le responsabilità, ma ad un certo momento qualcuno lo deve fare e in quale momento ciò accade?

Michele Salvati

Vorrei partire da un esempio concreto, in cui tipicamente le "colpe", se così vogliamo chiamarle, sono di molti e i leader di questi molti, se hanno senso di responsabilità, dovrebbero riconoscere la frazione di colpa che ad essi va attribuita. E' il caso dell'insoddisfacente sviluppo della produttività negli ultimi dieci anni o giù di lì: dove stanno le colpe? E' probabile che ci siano delle carenze di misurazione, e per queste vanno incolpati gli statistici e gli economisti che non le denunciano con forza sufficiente e gli apparati pubblici che non correggono i meccanismi di rilevazione. Ma il problema di fondo non sta nella rilevazione dei dati.. Tutte le volte che io sento un politico come il Presidente del Consiglio che dice di avere aumentato l'occupazione di un milione di persone, ebbene, se me lo sentissi dire dal Presidente degli Stati Uniti, allora potrei riconoscergli il merito, perché ha sì aumentato l'occupazione, ma molto di più il prodotto e quindi, insieme all'occupazione, è aumentata anche la produttività. In Italia invece il prodotto totale è rimasto fermo.. Questi sono fatti che destano preoccupazione. A che cosa è dovuto questo fenomeno? Possibile che risieda tutto nella insufficiente flessibilità del lavoro? Non risiederà anche nel fatto che l'insieme degli imprenditori italiani, in una situazione di sostanziale tregua salariale –e basta guardare i dati sulla

distribuzione del reddito per rendersene conto- non sono stati in grado di avviare un numero sufficiente di iniziative ad alta produttività e competitività? In un contesto polemico di contrattazione collettiva, trovo comprensibile che Confindustria e sindacati giochino a scaricabarile, che ognuno accusi l'altro e assolva se stesso. Ma poi ognuno, nell'ambito della propria organizzazione, deve abbandonare questa logica, riconoscere la propria parte di colpa e predisporre azioni che conducano a ridurla. Mi sembra che in Confindustria ci sia sensibilità rispetto a questo e che ci sia consapevolezza rispetto al fatto che una situazione di tregua salariale di fatto, come quella che si è avuta dopo il 1993 fino ad ora, è stata un lusso che difficilmente si ripeterà. Alcuni sostengono addirittura sia stato un male, perché non c'è stato lo stimolo verso un miglioramento delle tecniche produttive. Io ritengo invece che non è stato un male, perché credo che la dinamica della produttività comunque sarebbe rimasta bassa ed in più ci sarebbe stata una dinamica inflativa intollerabile con l'introduzione dell'Euro.

Vorrei tornare però alla prima parte della sua domanda, quindi alla responsabilità che devono assumersi i politici. E tocco due temi.

Quando prima facevo l'esempio del dirigente A.S.L., un uomo vicino alla politica e non particolarmente competente –c'era di meglio sul mercato- messo lì a guadagnare 200 mila euro all'anno, non si è trattato di una battuta ma di un caso che conosco,. E non sono i 200.000 euro che mi scandalizzano, ma l'incompetenza e l'avallo politico dell'incompetenza. Questa prassi mi da un profondo dispiacere, perché se la lotta politica continuerà a basarsi su queste logiche spartitorie, per cui si distribuisce tutto il possibile all'entourage del politico di turno e non si premia il merito, migliorare i servizi pubblici è impossibile. Io credo che in casa sua lo stesso Montezemolo sarà stato criticato per avere riconosciuto troppo o al mondo politico o al mondo sindacale. Ma ha resistito a queste critiche e ha continuato a parlare di far squadra.. Nella politica di oggi, chiunque non sfrutta tutti le occasioni possibili per distribuire incarichi fra i suoi, viene considerato un debole o un incapace..

E vengo al secondo tema. In questi giorni dobbiamo affrontare un

problema straordinariamente difficile, che è la scelta tra sì o no al prossimo quesito referendario sulla riforma costituzionale. Quando il direttore del mio giornale mi ha detto di scrivere semplicemente quello che pensavo io in merito, sono rimasto molto perplesso. Il problema che mi sono posto è questo: meglio approvare una riforma con molti e gravi difetti, nella speranza che questi vengano superati, come sostiene oggi Panebianco, pensando che la presenza di un difetto sia anche uno stimolo a intervenire di nuovo? O è meglio sperare in un'altra riforma, frutto di uno sforzo collettivo e quindi priva sin dall'inizio di questi difetti? Io ho difeso la seconda ipotesi: i difetti era troppi e il metodo di riforme così impegnative fatte a colpi di maggioranza è un metodo sbagliato. Mi rimane però un dubbio: e se Panebianco avesse ragione sul fatto che, incassato l'esito negativo del referendum, maggioranza e opposizione accantonassero del tutto il problema? Entrambe si dicono convinte che di una riforma c'è bisogno: c'è abbastanza terreno comune, fiducia reciproca, per farla insieme?

E vengo alla conclusione. A differenza del passato, a parole, i principi di fondo di un'economia di mercato e la convinzione secondo cui efficienza e equità possono migliorare insieme per un lunghissimo tratto, sono condivisi da tutte le parti politiche. Nei fatti, lo scontro politico è chiassoso ed esasperato. Il mio sogno è una politica bipolare, con un Centrodestra ed un Centrosinistra che impersonano i due poli di uno spettro politico liberale, ma entrambi più moderati, con meno astio reciproco e con meno ricatti posti dalle ali estreme. Ma purtroppo temo che tra poco finirò ad Hyde Park Corner a predicare su una cassetta di mele per il Partito Democratico, insieme a chi predica l'amore universale o la prossima fine del mondo! Ma preferisco sembrare un ingenuo e un impolitico pur di affermare un'idea, che è l'idea di una politica fatta di contrapposizioni moderate su una ampia piattaforma condivisa.

Luca Cordero di Montezemolo

Io sono d'accordo con lei, ma vorrei lanciare una piccola provocazione: in tre settori diversi è possibile sognare in questo paese una

riforma vera dello Stato in cui le persone per bene, di maggioranza e di opposizione, come in qualunque paese normale, si siedono e lavorano non a colpi di maggioranza, ma con un progetto condiviso sull'Italia del futuro? È possibile sognare questo?

Comunque andrà a finire questo referendum, noi abbiamo bisogno di una forte riforma condivisa tra Maggioranza e Opposizione. È d'accordo, professore?

Michele Salvati

Certo, totalmente.

Luca Cordero di Montezemolo

Passando al tema della concorrenza e della meritocrazia, è possibile immaginare una Pubblica Amministrazione in cui chi vi lavora non è lì per rispondere al politico che l'ha messo, ma al cittadino utente? È davvero possibile?

E' possibile sognare che quando si va in giro per il mondo si possa presentare un sistema-paese con imprese, Università, Governo, evitando di essere il primo paese al mondo per disordine, sperpero di risorse ed un paese che vive di export?

Io sono andato a Shanghai due anni fa. Ebbene, il Sindaco di quella città, che è amministratore di una regione enorme, più grande dell'Italia, mi ha detto: "Ieri è venuto il vostro Ministro negli Esteri". Io dico: "Com'è possibile se si è appena dimesso!?". In seguito ho chiesto: "Ma scusi, come si chiama il Ministro?". Non faccio nomi, ma si era confuso con un Presidente di Regione che era andato con venticinque persone al seguito e pensavano fosse il Ministro degli Esteri italiano! Questa è la situazione del paese: confusa anche all'estero.

Allora, a proposito di classi dirigenti, se noi guardiamo a due anni fa, purtroppo o per fortuna, professore, lei andava alla Banca d'Italia e di concorrenza o di etica non sentiva parlare nemmeno.

Michele Salvati

No, di etica si sentiva parlare moltissimo

Luca Corsero di Montezemolo

Sì, ma lasciamo stare...

Forse però è poco e dobbiamo essere ottimisti. Io credo che trovarci d'accordo su questi valori, vedere banchieri moderni, che stanno facendo bene il loro mestiere con senso etico ed imprenditoriale, vedere imprenditori, piccoli, medi ed anche qualche grande che avevano dato per morto, di grandissima qualità, ascoltare un Governatore che parla in questo modo, vedere una condivisione reale su certi temi sono fatti davvero incoraggianti.

Insomma, Paul, tu hai lasciato l'Italia. Oggi è un' Italia che può essere diversa.

Paul Betts

Attualmente sono in Francia.

Luca Cordero di Montezemolo

E rimani in Francia, ma non è che lì la situazione sia molto migliore.

Paul Betts

In Francia attualmente c'è la crisi di regime.

Con questo vorrei ringraziare i due ospiti e vorrei che tutti se ne andassero sognando un futuro migliore, sperando che il sogno non diventi un incubo.