



[www.socialnews.it](http://www.socialnews.it)

Anno 5 - Numero 8  
OTTOBRE 2008

**L'inefficienza è una palla al piede**  
di Renato Brunetta

**La controriforma del mercato del lavoro**  
di Cesare Damiano

**"A modo mio"**  
di Savino Pezzotta

**Edmund Phelps: l'intervista**  
di Anna Mazzone

**Meritocrazia, democrazia, talento e merito**  
di Michele Mirabella

**Guai se manca il motore della competitività**  
di Annamaria Bernardini de Pace

**Customer Satisfaction**  
di Francesco Alberoni

**La maggiore discriminazione sociale**  
di Giuseppe Battelli

**Meritocrazia: problema di giustizia o risorsa per lo sviluppo?**  
di Tiziano Agostini

con il contributo  
satirico di Vauro Senesi

realizzazione e distribuzione gratuita

# SOCIAL NEWS

Culture a confronto  
Mensile di promozione sociale

"EDITORIA" MIGLIOR ESPERIENZE IN TEMA DI  
SELEZIONATE A LIVELLO EUROPEO  
EURIMEDITERRANEO2008

**MERITOCRAZIA**



Copertine di  
Paolo Maria Buonosante

Vignette satiriche di  
Paolo Maria Buonosante  
Gianni De Mauro  
Vauro Senesi

## INDICE

- 3. La fabbrica del talento**  
di Massimiliano Fanni Canelles
- 4. Ridateci la speranza di una vittoria**  
di Francesco Pira
- 5. L'inefficienza è una palla al piede**  
di Renato Brunetta
- 6. La controriforma del mercato del lavoro**  
di Cesare Damiano
- 8. Guai se manca il motore della competitività**  
di Annamaria Bernardini de Pace
- 9. Meritocrazia, democrazia, talento e merito**  
di Michele Mirabella
- 11. Meritocrazia, Pubblica Amministrazione e gavetta**  
di Paolo Di Marzio
- 12. Customer satisfaction**  
di Francesco Alberoni
- 14. L'idea di sviluppo di Edmund Phelps**  
di Anna Mazzone
- 15. La maggiore discriminazione sociale**  
di Giuseppe Battelli
- 16. Meritocrazia: un problema di giustizia o una risorsa per lo sviluppo?**  
di Tiziano Agostini e Giovanni Righi
- 17. "A modo mio"**  
di Savino Pezzotta
- 18. Fra precarietà e merito**  
di Michele Gentile
- 19. Meritocrazia, usata e spesso abusata**  
di Guglielmo Loy
- 20. La Finlandia dei laghi e della ricerca**  
di Giovanni Carrada
- 21. La fuga dei cervelli**  
di Lorenzo Pinna
- 22. Come dovrebbe essere normale**  
di Giovanni Carrada
- 23. Così muore la gente in sala operatoria, anche professionalmente**  
di Giovanna Corsetti
- 24. Il sogno di Martina**  
di Giuseppe Ruggero
- 25. La felicità attraverso il lavoro**  
di Massimiliano Pigato
- 27. Il mondo degli esclusi non è fatto solo d'incapaci**  
di Fabio Petracci
- 29. Gli immigrati e i loro lavori**  
di Lina Scarpati
- 30. Sorridi, dall'altra parte del telefono si capisce**  
di Michele Murgia

## I SocialNews precedenti

**Anno 2005** - Tsunami, Darfur, I genitori, Fecondazione artificiale, Pedopornografia, Bambini abbandonati, Devianza minorile, Sviluppo psicologico, Aborto.  
**Anno 2006** - Mediazione, Malattie croniche, Infanzia femminile, La famiglia, Lavoro minorile, Droga, Immigrazione, Adozioni internazionali, Giustizia minorile, Tratta e schiavitù.  
**Anno 2007** - Bullismo, Disturbi alimentari, Videogiochi, Farmaci e infanzia, Acqua, Bambini scomparsi, Doping, Disagio scolastico, Sicurezza stradale, Affidi.  
**Anno 2008** - Sicurezza e criminalità, Sicurezza sul lavoro, Rifiuti, I nuovi media, Sport e disabili, Energia, Salute mentale.

**Direttore responsabile:**  
Massimiliano Fanni Canelles  
Dirigente medico azienda sanitaria n°4

**Direttore editoriale:**  
Luciana Versi

**Redazione:**  
**Capo redattore**  
Claudio Cettolo  
**Redattore**  
Lisa Vit  
**Grafica**  
Paolo Buonosante giornalista pubblicitista  
**Ufficio legale**  
Silvio Albanese  
**Giornale on-line e segreteria**  
Paola Pauletig  
**Relazioni esterne**  
Martina Seleni  
**Correzione ortografica**  
Tullio Ciancarella, Elena Volponi  
**Newsletter**  
David Roici  
**Spedizioni**  
Alessandra Skerk  
**Responsabili Ministeriali**  
Serenella Pesarin (Direttrice Generale Ministero Giustizia),  
Donatella Toresi (Vice Prefetto Aggiunto Ministero dell'Interno),  
Paola Viero (UTC Ministero Affari Esteri)  
**Responsabili Universitari**  
Cristina Castelli (Professore ordinario Psicologia dello Sviluppo Università Cattolica), Pina Lalli (Professore ordinario Scienze della Comunicazione Università Bologna), Maurizio Fanni (professore ordinario di Finanza Aziendale all'Università di Trieste), Francesco Pira (professore aggregato di Comunicazione Pubblica e Sociale università di Udine), Tiziano Agostini (professore ordinario di Psicologia all'Università di Trieste)

**Responsabili e redazioni regionali:**  
Grazia Russo (Regione Campania), Maria Rosa Dominici (Regione Emilia Romagna), Ivana Milic (Regione Friuli Venezia Giulia), Angela Deni (Regione Lazio), Manuela Ponti (Regione Lombardia), Elena Volponi (Regione Piemonte), Rossana Carta (Regione Sardegna), Salvatore Garofalo (Regione Sicilia)

**Collaboratori di Redazione:**  
Davide Bordon  
Luca Casadei  
Monica Coronica  
Giovanna De'Manzano  
Paolo Falconer  
Anna Giuffrida  
Alessandro Maria Fucili  
Elisa Mattaloni  
Cristian Mattaloni  
Cinzia Migani  
Enrico Sbriglia  
Martina Seleni  
Cristina Sirch  
Claudio Tommasini

**Con il contributo di:**  
Cristina Castelli  
Francesco Pira  
Renato Brunetta  
Cesare Damiano  
Alessandra Guerra  
Annamaria Bernardini de Pace  
Michele Mirabella  
Andrea Binetti  
Paolo Di Marzio  
Francesco Alberoni  
Mauro Volpatti  
Anna Mazzone  
Roberto Casella  
Giuseppe Battelli  
Tiziano Agostini  
Giovanni Righi  
Tullio Ciancarella  
Savino Pezzotta

Michele Gentile  
Guglielmo Loy  
Giovanni Carrada  
Lorenzo Pinna  
Maria Rosa Dominici  
Giovanna Corsetti  
Giuseppe Ruggero  
Massimiliano Pigato  
Fabio Petracci  
Martina Seleni  
Lina Scarpati  
Michela Murgia

Periodico  
Associato



Questo periodico è aperto a quanti desiderino collaborarvi ai sensi dell'art. 21 della Costituzione della Repubblica Italiana che così dispone: "Tutti hanno diritto di manifestare il proprio pensiero con la parola, lo scritto e ogni mezzo di diffusione". Tutti i testi, se non diversamente specificato, sono stati scritti per la presente testata. La pubblicazione degli scritti è subordinata all'insindacabile giudizio della Redazione: in ogni caso, non costituisce alcun rapporto di collaborazione con la testata e, quindi, deve intendersi prestata a titolo gratuito.

Tutte le informazioni, gli articoli, i numeri arretrati in formato PDF li trovate sul nostro sito:  
[www.socialnews.it](http://www.socialnews.it)

Per qualsiasi suggerimento, informazioni, richiesta di copie cartacee o abbonamenti, potete contattarci a:  
[redazione@socialnews.it](mailto:redazione@socialnews.it)

Registri presso il Trib. di Trieste n. 1089 del 27 luglio 2004 - ROC Aut. Ministero Garanzie Comunicazioni n° 13449

Proprietario della testata: Associazione di volontari @uxilia onlus [www.auxilia.fvg.it](http://www.auxilia.fvg.it) - [info@auxilia.fvg.it](mailto:info@auxilia.fvg.it)

Stampa: AREAGRAFICA - Meduno PN - [www.areagrafica.eu](http://www.areagrafica.eu)

Qualsiasi impegno per la realizzazione della presente testata è a titolo completamente gratuito. Social News non è responsabile di eventuali inesattezze e non si assume la responsabilità per il rinvenimento del giornale in luoghi non autorizzati. È consentita la riproduzione di testi ed immagini previa autorizzazione citandone la fonte. Informativa sulla legge che tutela la privacy: i dati sensibili vengono trattati in conformità al D.L.G. 196 del 2003. Ai sensi del D.L.G. 196 del 2003 i dati potranno essere cancellati dietro semplice richiesta da inviare alla redazione.

# Un progetto dell'Università Cattolica



La Fabbrica del Talento è un luogo i cui bambini e ragazzi di ogni nazionalità e cultura possono esprimere le loro capacità creative e imparare ad apprezzare la bellezza attraverso l'arte in tutte le sue manifestazioni.

Nello stesso luogo si formano gli operatori che, sotto l'egida della Facoltà di Scienze della Formazione e del Master Interventi Relazionali in contesti d'emergenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sono orientati a diventare animatori di comunità e promotori dello sviluppo e della crescita dei minori di ogni realtà e cultura in Italia e in contesti internazionali.

Il progetto rappresenta una scommessa educativa e sociale, che trova fondamento ed energia in quel percorso profondamente umano, che è l'esercizio della creatività nel dialogo interculturale.

Esso si traduce nella creazione di alcuni laboratori dove bambini ed adolescenti, italiani e stranieri, trovano uno spazio adeguatamente strutturato per recuperare energia e valori positivi, forza d'animo e resilienza, attraverso l'educazione della propria espressività, l'interesse alla socializzazione, alla comunicazione e alla cultura, anche in vista di un orientamento scolastico e professionale.

Nell'ambito del progetto "La Fabbrica del Talento", i bambini e i ragazzi, italiani e stranieri, possono trovare nell'arte una strada per credere in se stessi, per scoprire attitudini ed interessi che le forme convenzionali di comunicazione e di insegnamento non consentono sempre di far emergere e valorizzare.

Spesso i ragazzi incontrano difficoltà nell'inserimento scolastico, hanno risultati scadenti a cui si aggiungono talora difficoltà relazionali; a volte tali difficoltà sono l'espressione di un disagio più profondo dato da cause psicologiche e sociali, le più varie, che incrinano il senso di autostima e la forza d'animo utile a progredire nel percorso esistenziale.

Il teatro, la narrazione, la pittura, la fotografia e tutte le forme d'arte espressiva possono rappresentare per questi ragazzi l'occasione di scoprirsi capaci, in un ambito in cui ciò che conta non è uniformarsi e stare nelle righe e dove il bello non è legato alla perfezione, ma alla capacità di essere anche fuori dai canoni comuni, dove questo "essere fuori" può essere letto come creatività e non come devianza dalla norma. Il sentirsi liberi di esprimersi consente di valorizzare risorse, sotto forma di talenti, che rischierebbero altrimenti di rimanere sconosciuti non solo al mondo, ma anche al soggetto stesso. L'arte in tutte le sue forme rappresenta infatti, uno strumento ineguagliabile per permettere l'espressione, l'arricchimento della conoscenza di sé e della realtà circostante. Essa permette di agire sul mondo, di rappresentarlo, di conquistarne la bellezza in tutte le sue forme e colori. In questo senso può essere intesa come fondamentale strategia per:

- sviluppare o rafforzare la resilienza dei bambini ed adolescenti;
- aiutare a scoprire e sviluppare le attitudini e i talenti dei giovani per un più armonico sviluppo della personalità in vista anche di un futuro orientamento professionale;
- aiutare e sostenere minori di qualsiasi nazionalità e cultura, che si trovano in particolari situazioni di difficoltà.

[www.fabbricadeltalento.it](http://www.fabbricadeltalento.it)

Cristina Castelli  
Professore ordinario di Psicologia dello Sviluppo, Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università Cattolica di Milano

# La fabbrica del talento

di Massimiliano Fanni Canelles

*Un mio amico statunitense alcuni mesi fa mi raccontò una barzelletta tanto comica quanto inquietante, mi disse: sai come riescono le università o gli ospedali italiani ad ottenere ottimi risultati pur non riconoscendo il merito dei loro ricercatori e medici? Semplice, il direttore di un dipartimento sceglie sempre come suo secondo la persona meno valida per non rischiare di essere estromesso prima del pensionamento, questo ciclo si ripete per tre o quattro volte fino a quando il direttore in carica è talmente stupido da non riuscire a scegliere una persona più stupida di lui! E con un leader valido il ciclo ricomincia daccapo.*

Fin dalla nascita della civiltà il talento dei singoli individui insieme al merito della collettività ha permesso la crescita sociale e tecnologica che tutti noi conosciamo. Ma è proprio il rapporto talento o valore del singolo e merito collettivo che dovrebbe essere maggiormente analizzato.

Tra i bisogni fondamentali dell'essere umano la necessità di appartenenza è una delle forze direzionali più importanti. Ma l'appartenenza ad un gruppo necessita di uguali opportunità per tutti i membri. Quindi nascere con un particolare talento o in una particolare famiglia o con particolari doti fisiche pone in contrasto il soggetto "fortunato" con i membri del gruppo.

Proprio il gruppo di appartenenza diventa per questo il primo ostacolo all'emergere del singolo meritevole. Questi è invidiato, ostacolato, beffeggiato per svariati motivi primo fra tutti la paura di non riuscire a competere con le sue capacità. Solo la casualità di eventi favorevoli, l'eclettismo nel riuscire a schivare gli impedimenti, la forza di volontà, la resistenza allo sconforto, le alleanze ottenute e soprattutto la necessità di una riscossa di tutta la collettività permette alla persona portatrice di meriti e talenti di emergere, diventare leader e contribuire allo sviluppo dell'umanità.

Conciliare il merito con l'uguaglianza, impedire la realizzazione di barriere di censo, di famiglia, o geografiche diventa allora il fattore preliminare e fondamentale da strutturare nel migliore dei modi perché una società possa proiettarsi verso l'innovazione e lo sviluppo.

Ma è proprio questo aspetto che invece l'uomo non prende mai in considerazione. Nei secoli passati la nobiltà otteneva per diritto di nascita i posti di comando civili e militari. Nell'ultimo secolo le grandi famiglie di finanzieri e di capitalisti hanno usato il denaro per muovere il potere politico. Oggi la classe politica sembra finalizzata solo nell'assicurare ai propri membri un posto di rilievo.

In futuro è necessario quindi spingere gli uomini a coltivare i propri talenti in modo da evitare che persone possano vivere senza sviluppare o ancor meglio conoscere i propri valori, per smorzare la competizione e l'invidia che scaturisce da frustrazioni prodotte da vite non degne di essere vissute, in modo che il nostro progresso non sia frenato da leaders "stupidi" oggetto di barzellette, per ottenere una nuova classe dirigente fondata sulla creatività, il talento e il merito.

Francesco Pira

Docente di Comunicazione Pubblica e Sociale e Relazioni Pubbliche, Ricercatore di ruolo in Sociologia dei processi culturali e comunicativi

## Ridateci la speranza di una vittoria

**Tutti i giorni assistiamo a selezioni discutibili, a misteri inspiegabili, a piccole e grandi contraddizioni, a scandali che sembrano infiniti e durano lo spazio di due edizioni dei giornali e di quattro telegiornali.**

Partire da Platone nel dialogo Repubblica può essere utile per iniziare. Il filosofo greco affermava che "è compito dei sapienti costringere le migliori nature umane ad accostarsi a quella disciplina che abbiamo definito massima, vedere il bene e fare quell'ascesa. E quando sono salite e hanno visto pienamente non dobbiamo permettere loro ciò che si permette ora, cioè rimanere colà senza voler ridiscendere e partecipare alle pratiche e agli onori del loro mondo".

Oggi, il Ministro della Funzione Pubblica, Brunetta, sostiene che andrà avanti chi merita. Sembra quasi che si ripercorra quel tracciato: un amministratore disinteressato capisce cosa è il bene e si pone al servizio dello Stato.

Come chi lavora per la pubblica amministrazione, che sa di svolgere un ruolo per cui è pagato da tutti noi cittadini. Basta rivivere un altro piccolo contributo di Platone, adattarlo ai nostri tempi e trarre le conclusioni: "Lo Stato in cui chi deve governare non ne ha il minimo desiderio è per forza amministrato bene, mentre quello in cui i governanti sono di tipo opposto è amministrato in modo opposto".

Proviamo a pensare ad un'Italia dove chi governa si metta al servizio, in cui i leaders sono pronti a fare la loro parte soltanto perchè sono arrivati lì per meriti e quindi promuovono chi ha più meriti. Non ci sono più raccomandati o figli di...

Per dirla con Veltroni: "un'Italia in cui tutti possano avere la possibilità di salire sull'ascensore sociale". Una società in cui le Caste comandano poco e i figli dei rappresentanti di queste Caste devono guadagnarsi un loro ruolo sociale.

Come spiega bene James G. March, ci sono vari aspetti prima di prendere qualunque decisione da parte di chi sta a capo di qualcosa: le alternative, le aspettative, le preferenze, la regola decisionale. Tutte queste componenti servono a creare delle logiche decisionali pure, lontane da forme di clientela o dai favoritismi a cui noi italiani siamo abituati.

Vorremmo un società diversa. "Un paese normale", come ha ripetuto più volte D'Alema.

Vorremmo avere la "speranza", il gran-

de motivo trainante della campagna di Barack Obama in America. Come lo è stato dei Kennedy.

Sì, la speranza di un mondo migliore. Dove chi è più bravo si fa avanti. E invece tutti i giorni assistiamo a selezioni discutibili, a misteri inspiegabili, a piccole e grandi contraddizioni, a scandali che sembrano infiniti e che durano lo spazio di due edizioni dei giornali e di quattro telegiornali.

Vediamo personaggi senza meriti e senza storia che impazzano sulle televisioni perchè fanno ascolti. E noi non reagiamo, perchè il nostro motto è "tanto l'Italia va così". Persino quando impattiamo con la potentissima burocrazia subentra in noi la rassegnazione.

E ripensiamo a Max Weber che definiva il potere della burocrazia acefalo perchè non ha dentro di sé le direttive supreme, ma prende ordini dalla politica che guida le scelte generali del Paese. Secondo Weber la burocrazia "è sempre un apparato al servizio di un potere politico".

Come a dire che, dietro a chi ci fa riempire pagine di carte e moduli, non sempre c'è il merito di qualcuno che l'ha messo dietro a quella scrivania. Può esserci un politico che l'ha promosso perchè fedele al partito o al progetto politico di chi vince le elezioni.

Dovremmo allora scoprire con quale merito si vincono le elezioni, si ottengono le maggioranze.

Perchè gli italiani votano un partito o uno schieramento anziché un altro. E capire quale è il merito per cui stabiliamo chi deve governare e chi deve stare all'opposizione.

Noi protagonisti di una scelta anche quando ci sentiamo piccoli piccoli.

Perchè, come giustamente scrive nel suo ultimo libro Gherardo Colombo, "in uno schema verticale di organizzazione della società esiste un indice sintomatico della sintonia che ciascuno ha con l'evoluzione della specie, il livello occupato nella gerarchia sociale. Quanto più l'individuo è in alto, quanto è più ricco, potente, famoso, influente, tanto egli è il prodotto dello sviluppo della specie ed è più funzionale per lo sviluppo ulteriore". In questo schema non c'entra la meritocrazia, anzi.

Era quello che pensava Hitler: "le scimmie eliminano l'estraneo come non appartenente alla comunità. E ciò vale per le scimmie, dovrebbe valere tanto più per gli uomini" (Hitlers Tischgesprache). Allora, forse, per arrivare ad una società in cui piccoli e grandi meriti contino, dobbiamo pensare di raggiungere quella che sempre l'ex PM di Mani Pulite chiama consapevolezza di sé.

Significa lavorare ogni giorno della nostra vita per una "società orizzontale che presuppone il riconoscimento e rispetto del valore e della dignità propri, oltre che di quelli altri. Ciò implica la consapevolezza di poter essere artefici di una nuova società".

Se ognuno di noi s'impegnasse, avremmo nuove regole, nuovi sistemi. Più meritocrazia. Più speranza, come ha ricordato Obama richiamando un famoso predicatore georgiano: "mentre camminiamo dobbiamo impegnarci a guardare sempre avanti senza mai tornare indietro". Questa è la strada per una vera Meritocrazia. Il resto è show. Utile a guadagnare voti, ma che blocca l'ascensore sociale. E non per colpa sempre delle maggioranze, ma anche delle opposizioni. Perchè, a seconda di dove ci si trova, si diventa "benaltristi".

Nel senso che ci si diverte a dire che "ci vuole ben altro".

Ma nessuno fa un passo avanti, anzi preferisce farne tre indietro.



Renato Brunetta

Economista, Professore ordinario di Economia del Lavoro presso l'Università degli Studi di Roma Torvergata, Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione

## L'inefficienza è una palla al piede

**L'Italia è un grande paese, nonostante la grave crisi economica che sta attraversando non può permettersi un gap nell'erogazione di servizi pubblici. Serve una Pubblica Amministrazione orientata alle famiglie, alle imprese, ai cittadini, che lavori meglio e costi di meno.**



La speranza di avere una P. A. sempre più efficiente ed al servizio del cittadino diventa ogni giorno più concreta. Negli ultimi mesi, abbiamo registrato un calo delle assenze per malattia tra i dipendenti pubblici che sfiora quasi il 50%. Si tratta dei primi risultati di questo esecutivo, teso a migliorare il funzionamento dell'economia e a soddisfare i bisogni degli utenti. Soddifazione che deve poter essere costantemente misurata con strumenti di customer satisfaction.

Gli italiani chiedono beni e servizi pubblici di qualità e a costi ragionevoli, ma questi non devono essere necessariamente forniti direttamente dalla Pubblica Amministrazione. Occorre mettere i clienti in condizione di scegliere il fornitore di beni e servizi pubblici che meglio li soddisfa, pubblico o privato che sia. E pagare una volta sola! Occorre misurare la qualità dei beni e servizi pubblici erogati. Una sfida possibile, perché tutto può essere misurato. Solo ciò che non si misura non può essere valutato e quindi migliorato. La P.A. deve attrezzarsi per valutare se stessa e la qualità dei propri servizi, oppure saranno altri a farlo. E in un sistema di beni e servizi pubblici aperto alla concorrenza, la sanzione sarebbe non solo la marginalizzazione delle amministrazioni pubbliche inefficienti, ma anche la distruzione stessa dei beni e servizi pubblici erogati.

Ho lanciato una sfida al paese e a me stesso: riformare la Pubblica Amministrazione. In molti ci hanno provato, nessu-

no ci è riuscito. Sembra esserci una sorta di maledizione. Mi sono posto un obiettivo chiaro e semplice: nell'arco di un triennio, opportunamente strutturato, livellare i tassi di assenteismo del settore pubblico a quelli del settore privato.

Non si tratta ovviamente di una caccia alle streghe. Ma la preoccupante situazione economica del Paese e la bassa crescita ci dicono che non possiamo più permetterci una pubblica amministrazione-palla al piede, che si ponga come un freno per il Paese. Il mio vuole essere un approccio liberale e senza pregiudizi, aperto al confronto con quanti siano disposti a condividere l'esigenza del cambiamento. Propongo un grande patto con dipendenti e sindacati per fornire risposte ai bisogni dei cittadini e cambiare il Paese. Solo lavorando in sinergia sarà possibile raggiungere dei risultati, premiando e gratificando i più meritevoli a partire dalle procedure di reclutamento. Dovrà tornare a prevalere la logica della selezione dei migliori, restituendo alla dirigenza pubblica il potere disciplinare e di organizzazione, distribuzione e modifica delle mansioni. Di trasferimento, valutazione, incentivazione. E i primi ad essere valutati saranno i dirigenti.

Due sono gli strumenti principali sui quali puntare: il federalismo (fiscale e amministrativo) e l'innovazione tecnologica.

Non dovranno esservi incentivi a pioggia o sprechi. Le risorse agli enti territoriali dovranno essere legate a obiettivi concreti, tese a ridurre le inefficienze. La misurazione trasparente e la valutazione da parte dei cittadini saranno strumento essenziale per un cambiamento che premi i migliori e penalizzi la cattiva burocrazia. Dobbiamo immaginare misure anche per riacquisire, magari temporaneamente, i poteri a livello centrale quando il livello territoriale si dimostri inadeguato.

Quanto all'innovazione tecnologica, credo che sia il vero catalizzatore del cambiamento. Un esempio: la banda larga e le ICT. Con la Banda Larga deve essere superata ogni barriera fisica e culturale alla diffusione della Società dell'Informazione. Dobbiamo diventare un Paese e una società digitalizzati, all'avanguardia, per competere al meglio con tutti

i più dinamici partners europei e mondiali. Abbiamo messo in cantiere 60 convenzioni per l'innovazione negli uffici pubblici: ministeri, regioni e capoluoghi di regione, a seconda dei rispettivi fabbisogni innovativi. Ogni convenzione avrà il suo cronogramma di implementazione ben definito e verificabile. Quello che mi interessa maggiormente è dar vita ad un'offerta ed una domanda specifiche. Offrendo solo metodologie e potenzialità si corre il rischio di non incrociare la domanda. Il mio obiettivo è invece quello di far esprimere la domanda. Perciò, a fronte di 60 convenzioni e 60 cronogrammi, avremo anche 60 sistemi che chiederanno conto degli impegni assunti e delle implementazioni. Si avrà quindi la certezza che si faranno cose concrete, reali, utili. Un altro obiettivo che mi sono posto è quello di una PA "paperless": taglio del 50% delle spese di stampa di relazioni e pubblicazioni. Dal 1° gennaio 2009, ad esempio, la Gazzetta Ufficiale sarà solo telematica e la pubblicazione nei siti web assolverà gli obblighi di comunicazione delle amministrazioni. Ai cittadini dobbiamo garantire un unico strumento di accesso ai servizi, valido ai fini sanitari e fiscali: ogni servizio accessibile in formato digitale non dovrà più essere erogato in formato cartaceo; un sistema di call-center guiderà cittadini e imprese all'uso dei nuovi servizi; verrà creato un sistema di "reti amiche" per i servizi pubblici e nelle amministrazioni si procederà alla dematerializzazione, l'abolizione della carta. Dobbiamo raggiungere la piena condivisione tra le banche dati delle amministrazioni centrali e periferiche, evitando di richiedere ai cittadini dati già in possesso dell'amministrazione.

Se sapremo cambiare il modo di operare dell'amministrazione e far buon uso degli strumenti a nostra disposizione, potremo spendere meglio e liberare importanti risorse per fornire servizi nuovi al paese. So bene che quelli esposti sono obiettivi ambiziosi, ma questo cambiamento è atteso nel Paese. C'è consapevolezza e ampia condivisione. Far funzionare bene le amministrazioni pubbliche è un valore costituzionale sul quale le forze politiche devono essere unite.

## La controriforma del mercato del lavoro

**Un conto è puntare su efficienza e produttività e rendere più rigide le norme sull'assenteismo. Ma non fino al punto da renderle più gravose di quanto previsto nei settori privati. Il mercato del lavoro si configura come una vera e propria controriforma in atto. Si sta rompendo quell'equilibrio di regole fra le imprese e i lavoratori al quale noi abbiamo sempre guardato.**



Siamo assolutamente sensibili al fatto che, nella globalizzazione, l'impresa debba garantirsi una competitività ed una buona flessibilità. Valorizzando la contrattazione tra le parti sociali, quando essa ha riguardato l'istituzione della banca delle ore o gli orari plurisettemanali e stagionali e realizzando una legislazione di sostegno alla buona flessibilità.

Abbiamo sempre detto che ogni rapporto di lavoro deve essere qualificato per quello che è: un lavoro "a progetto", deve avere un progetto, perché altrimenti si chiama semplicemente lavoro "subordinato". Non abbiamo mai messo in discussione la natura del rapporto di lavoro, ma abbiamo sempre voluto accertare che essa corrispondesse effettivamente al lavoro svolto e richiesto dall'impresa. Da qui la ricerca di giuste tutele per i lavoratori. La manovra del governo porta invece alla rottura dell'equilibrio tra ragioni dell'impresa e del lavoro: silenziosamente, c'è stata una profonda manomissione unilaterale del protocollo del 23 luglio del 2007. Quando parliamo di deregolazione del mercato del lavoro, dovremmo fare un lungo elenco di norme che sono state "ritoccate", però è più opportuno segnalare alcune questioni di particolare rilevanza. Abbiamo visto tutti come il governo abbia scelto di inserire, nei

suoi numerosi decreti, modifiche che, a costo zero, con il cambiamento di una frase, di un inciso o di una parola, apportano profondi cambiamenti nelle regole del mercato del lavoro. Basta sostituire la parola "anche" con la parola "solo" per cambiare completamente il senso di una norma. Com'è stato fatto per i contratti a termine, senza che ciò, a causa del tecnicismo di questi contenuti, potesse essere facilmente oggetto di una battaglia politica avvertibile dall'opinione pubblica. Ancor più preoccupante è il fatto che, attraverso una serie di iniziative legislative di alcuni esponenti del centro destra, si proponga nuovamente di abrogare l'articolo 18 dello statuto dei lavoratori, che è a tutela dei licenziamenti. Oppure l'innalzamento dell'età pensionistica delle donne, prima ancora di avere applicato le riforme previdenziali varate con il Protocollo del luglio 2007. Ma tra i tanti interventi negativi del governo, voglio porre l'attenzione sul problema della cancellazione della norma che impediva la firma delle dimissioni in bianco. Sappiamo come è andata in Parlamento nella scorsa legislatura. Alla Camera votarono a favore 400 parlamentari su 407. Al Senato la norma fu votata dal centrosinistra e da Alleanza Nazionale perché il Ministro Sacconi, anche in quella occasione, si prodigò per contrastare quella legge, e votarono contro Forza Italia, UDC e Lega.

Così come è stata fatta dal governo una parziale marcia indietro sui contratti a termine. Su questo argomento sono state messe in atto significative manomissioni del testo concordato con le parti sociali con il Protocollo del 2007. Anche queste, come gli interventi precedenti, fatte senza nessun confronto con le parti sociali. Siamo riusciti ad impedire, totalmente o parzialmente, alcune scelte del governo, ma questo è ancora insufficiente. Ci sono norme che cancellano quello che avevamo introdotto con il Protocollo del 2007: il ripristino del lavoro a chiamata; il ripristino della vecchia normativa sui disabili che era stata migliorata dal Protocollo del luglio 2007. Per quanto riguarda l'ap-

prendistato professionalizzante, dalla nuova regolazione sono escluse le Regioni, perché si parla solamente di formazione di impresa e si elimina la durata minima di due anni. In merito all'orario di lavoro, il diritto al riposo ogni sette giorni viene dilatato fino ad una durata quindicinale, andando contro l'articolo 36 della Costituzione che parla di riposo settimanale. C'è poi la parte della pubblica amministrazione. Sul pubblico impiego, a seguito del proclama del Ministro Brunetta contro "i fannulloni", si è creata una sorta di solidarietà popolare nei confronti del governo che ha come bersaglio un settore considerato globalmente improduttivo. Si identifica solo il lavoro come causa di inefficienza e sprechi e si nascondono le responsabilità della politica e delle mancate o manomesse riforme. Non distinguendo le punte più efficienti della pubblica amministrazione da quelle che vanno drasticamente riformate. Partendo da questo enunciato, si fanno passare leggi che sono pesanti e indistinte. Un conto è puntare su efficienza e produttività e rendere più rigide le norme sull'assenteismo. Ma non fino al punto da renderle più gravose di quanto previsto nei settori privati o introducendo regole confuse e vessatorie che, diminuendo l'entità del salario variabile collegato alle assenze fino a 10 giorni, colpiscono proprio quello strumento che dovrebbe, invece, diventare un punto di riferimento per migliorare la produttività del settore pubblico. L'intervento è particolarmente odioso quando vengono danneggiati, oltre coloro che si ammalano per lunghi periodi, anche i lavoratori delle pubblica amministrazione che assistono un familiare con un handicap grave. Infatti, la fruizione dei permessi e dei congedi a cui questi lavoratori hanno diritto, incide negativamente sulla loro busta paga, quasi che il ricorso a questa normativa di alto profilo sociale sia un indicatore utile ad individuare un lavoratore fannullone. Si interviene pesantemente in questo modo sul diritto alla salute. Tutto questo avviene non solo in un contesto economico particolare, ma in un mo-

Cesare Damiano

Viceministro del lavoro del Governo Ombra,  
già Ministro del Lavoro nella precedente legislatura

mento nel quale è in corso la trattativa fra le parti sociali sul modello contrattuale. Quando ero Ministro del Lavoro, a fronte di una trattativa sul modello contrattuale che si sarebbe aperta, ho sempre affermato, invece, che si trattava di costruire un tavolo triangolare. La mia teoria era: "Arate il campo tra di voi, come parti sociali; quando avete fatto i solchi, prima di seminare, vediamo come scegliere insieme la coltivazione". Lo dicevo per il semplice fatto che lo Stato è datore di lavoro del pubblico impiego. La domanda è: "Volete un sistema pubblico con un modello contrattuale diverso da quello del settore privato?". Non credo che qualcuno voglia qualcosa di simile. Se individuamo in tre anni la durata dei contratti nazionali questa regola dovrebbe valere per tutti, perché c'è l'esigenza di costruire un modello omogeneo. Lo stesso ragionamento vale anche se vogliamo ricondurre il sistema pubblico e quello privato ad un principio generalizzato di produttività e se non vogliamo avere sistemi che obbediscono a regole diverse. In secondo luogo, tutti sanno che le retribuzioni crescono per due strade; la prima è quella della contrattazione; la seconda è quella dell'intervento fiscale. Il fisco può aiutare o meno le retribuzioni, quindi è chiaro che il governo deve entrare in causa. Far finta di rispettare l'autonomia delle parti socia-

li non significa nulla di fronte al fatto che l'esecutivo ha fissato l'inflazione all'1,7% e non prevede la restituzione del drenaggio fiscale. L'inflazione all'1,7% vincerà il comparto pubblico a quel livello nel rinnovo dei contratti nazionali; il governo Prodi l'aveva fissata al 2% nella Finanziaria del 2007.

Nel Consiglio dei Ministri facemmo una grossa battaglia per alzarla a quel livello, sentite le parti sociali, e in quel momento l'inflazione reale era al 2,2%. Adesso è schizzata sopra al 4,0%. È evidente che oltre due punti di distanza fanno una grossa differenza: su una retribuzione di 2000 euro lordi mensili si tratta di 40 euro persi per ogni mese di lavoro; moltiplicando almeno per 13 siamo sopra i 500 euro annui.

Al di là di tutte le promesse elettorali, la pressione fiscale, secondo le dichiarazioni del governo, rimarrà invariata fino al 2013. La manovra alla Robin Hood ha portato come conseguenza l'aumento

del costo dell'energia. Infatti nel "borsino" di inizio estate è stato messo a segno in Italia un + 23%, a fronte di una crescita del 7% registrata in Germania. Tre volte tanto. Successivamente toccherà al petrolio, alle banche e alle assicurazioni. Al di là di quello che viene detto, ci sarà un recupero delle maggiori tasse in anticipo, che si scaricherà sulle famiglie; quindi pagheranno i cittadini con redditi medio-bassi, non quelli più ricchi. Un Robin Hood alla rovescia.

### RICONOSCIMENTI SUL LAVORO

BRAVO! CONTINUI COSÌ E VEDRA' CHE TRA ALTRI VENT'ANNI LE DAREMO UN NUOVO TAMPONE PER IL TIMBRE DELLE PROMOZIONI.



## Servono leaders dotati di etica

Negli ultimi tempi il dibattito sulla meritocrazia ha ripreso notevolmente quota in seguito ad alcuni provvedimenti assunti dal nuovo Governo. L'esecutivo ha voluto infatti occuparsi della questione cercando di colpire uno tra gli aspetti più evidenti che la caratterizzano: le assenze nell'ambito del pubblico impiego. Il decreto e la relativa circolare in materia stabiliscono infatti una serie di norme che fissano sanzioni in caso di mancato rispetto delle stesse. Il Governo ha dichiarato di aver raggiunto in poco tempo percentuali di abbattimento del fenomeno vicine al 50%. Se abbandoniamo però per un attimo l'impressione favorevole che immediatamente suscita un provvedimento di questa natura e proviamo ad approfondire il "mondo" che si cela dietro il termine "meritocrazia", ci accorgiamo ben presto che la questione non è così semplicistica.

I lavoratori del pubblico impiego, come quelli di private attività stanno attraversando un momento delicato e frustrante, mi rivolgo a quella moltitudine di persone che, angosciata dal costo della vita, dal blocco degli stipendi, dal precariato sempre più diffuso, riesce comunque a trovare la voglia di lavorare con entusiasmo. È un esercito di persone, impiegati, operai, commessi, infermieri, medici, direttori e manager, sindaci, docenti universitari, uomini e donne che "regalano" parte del loro tempo per aiutare chi ha bisogno più di loro, perfino politici di appartenenze diverse e tanti altri ancora. Cosa li accomuna? Un profondo disagio. Non sopportano più un mondo in cui chi dovrebbe dare l'esempio "predica bene, ma razzola male". Dove la meritocrazia viaggia a rovescio. Dove la politica promuove gli amici, indipendentemente dalla loro competenza. Dove gli incompetenti dovrebbero dirigere i competenti, ma non sono in grado. Dove ormai si sono raggiunti i livelli di corruzione, arroganza e senso d'impunità simili a quelli che avevano messo in ginocchio la società negli anni '90. Dove spesso si distrugge quel poco che resta di buono soltanto perché è merito del proprio nemico. Dove si chiacchiera, si compare, ci si vanta, ma non si assumono volentieri responsabilità. Dove le lobbies e le cupole, politiche, sociali ed economiche che siano, si accordano tra loro soffocando quel che resta della democrazia e della meritocrazia. Sotto questa montagna di cenere ci sono ancora coloro che, nonostante tutto, credono ancora che la dignità, l'etica, il sentimento di appartenenza ad una comunità, la famiglia, la solidarietà, siano ancora dei valori per cui combattere. Zoli Serena ancora nel 2002 scriveva sul Corriere della Sera che "la felicità o l'infelicità non dipendono tanto da grandi eventi, se va su la destra o la sinistra, ma dalla vita quotidiana ... per superare l'arrivismo, l'egoismo, l'avidità, è necessario pensare non solo al benessere singolo, ma anche a quello collettivo ... e per realizzarlo servono leaders dotati di etica". È ormai indispensabile ricostruire una società in preda ad una gran confusione. Restituire la propria quotidianità a ciascuno di noi, riconsegnare dignità alle persone rivalutando il cosiddetto "fattore umano". Le macchine, la tecnologia, i criteri di valutazione ecc... rimangono scatole vuote se private di guide autorevoli. In questo processo di recupero etico non ha valore l'appartenenza ad uno schieramento piuttosto che all'altro, ma la competenza, l'equilibrio, l'umiltà e l'onesta delle persone. Solo a questo punto possiamo parlare di meritocrazia.

Alessandra Guerra  
già Governatore del Friuli Venezia Giulia

Annamaria Bernardini de Pace  
Avvocato divorzista, giornalista e scrittrice

## Guai se manca il motore della competitività

*La meritocrazia è un criterio che probabilmente è la regola nel settore privato - spinto dalla competizione e dalla necessità di offrire servizi e prodotti di qualità - ma è certamente l'eccezione in quello pubblico, dove non esiste selezione.*



Non ho dubbi che nel mondo del lavoro - ma anche nella vita in genere - il principio selettivo debba essere quello meritocratico. A cominciare dal percorso scolastico, negli ultimi vent'anni caratterizzato da pietismo e garantismo. Dall'affermazione ipocrita "tutti devono farcela". Quando sono convinta, al contrario, che non tutti possano farcela. Molti perché non vogliono, altri perché sono in partenza inidonei.

Credo davvero che gli individui debbano essere valutati, scelti e confermati sulla base del loro merito: è per questo che, in tanti anni di attività e con tanti collaboratori formati nel mio studio legale, sono rimasti a lavorare stabilmente con me solo quelli che lo hanno davvero meritato. Dimostrandomi quotidianamente di avere non solo le competenze di base necessarie, ma soprattutto la dedizione e l'impegno che ogni lavoratore deve avere nei confronti della propria professione. Qualunque essa sia.

Questo criterio, regola nel settore privato è certamente l'eccezione in quello pubblico. Dove manca il motore della competitività, non esiste alcun sistema di selezione, né di controllo. Non si prende cioè in considerazione il merito personale degli individui. Al di là della loro storia o delle loro forze...esterne. In tal senso, i casi di cronaca sono quasi quotidiani: il primario che diventa tale

solo grazie al giusto appoggio politico o sponsor; il dirigente o l'amministratore pubblico che ha fatto dell'assenteismo un vero e proprio "stile" professionale; l'impiegato statale che ha ottenuto il posto, scavalcando tutte le graduatorie, solo perché è amico dell'amico...

Ed è proprio questo il passaggio in cui si inceppa il meccanismo su cui è fondato il mondo del lavoro: viene vanificato il sacrificio di chi si applica, con metodo, fatica e determinazione, nello studio e nella formazione della propria preparazione; viene frustrato il rispetto delle regole, che dovrebbe essere la base e il presupposto di qualunque gruppo sociale; vengono scoraggiati l'impegno e il sacrificio di chi si prefigge obiettivi ambiziosi.

E così, l'unico merito che sembra contare è quello dell'"amicizia" più potente e influente; oppure, il vittimismo sociale, il bisogno lamentato.

Indipendentemente dalle effettive qualità e attitudini del singolo. Della sua efficienza e capacità di produrre.

Se chi avrebbe diritto di ottenere un determinato lavoro non lo avrà solo perché non ha la conoscenza giusta, la raccomandazione non comporta necessariamente l'incapacità di chi ha in questo modo ottenuto il posto, ma è sempre un'ingiustizia.

Anche se il merito, pur non essendo stato il parametro della selezione, può esserlo nella conservazione del lavoro.

Nel privato, il professionista o il dipendente che dimostri di non essere all'altezza, può essere allontanato. Nel settore pubblico non è così semplice.

È impossibile liberarsi di un dipendente statale. Anche se scarsamente qualificato, inadeguatamente preparato, o solo svogliato e soggetto a una morbosità paradossale.

Eppure, le amministrazioni pubbliche - se non altro per onorare

l'impegno dei privati cittadini che contribuiscono al buon funzionamento dell'apparato statale con il pagamento delle tasse - dovrebbero avere il preciso dovere di garantire che gli impiegati pubblici si meritino lo stipendio e anche di assicurare che il servizio pubblico, per il loro tramite fornito, sia il migliore possibile in quanto a risorse umane, impegno professionale e dedizione al lavoro.

Purtroppo, l'Italia è diseducata in questo: nelle famiglie non si insegna più la lealtà e l'onore della fatica.

Vince l'esempio del più forte e del più potente per meriti politici o economici. Non c'è più la cultura del rigore e dell'adempimento del dovere. Non si accettano critiche e, anzi, laddove si ricevono, si è solo capaci di considerarsi perseguitati dal cattivo di turno.

Per questo trovo straordinariamente interessante la riforma scolastica prevista dal Ministro dell'istruzione: ove applicata, farà tornare il merito personale - anche degli insegnanti - a essere un valore socialmente condiviso. E perseguito. Le reazioni scomposte di chi la sta ostacolando provano concretamente la sciattezza morale e l'interesse egoistico di chi vuole garantirsi - allievi e insegnanti - il raggiungimento di obiettivi interessanti.

Senza sforzo e senza merito.



Michele Mirabella

Regista, attore di teatro, radio, cinema e televisione.  
Docente di Sociologia della Comunicazione presso l'Università di Bari.  
Conduce "Elisir" e "Cominciamo Bene" per la RAI

## Meritocrazia, democrazia, talento e merito

*Non è detto che una persona capace in un determinato campo lo sia anche in un altro, magari più complesso. Il fatto di essere stato un eccellente sportivo, un ricco e furbo imprenditore o un grande artista, non legittima nessuno a diventare per esempio Presidente della Repubblica o del Consiglio.*

### L'università

Volendo parlare del principio della meritocrazia applicato al sistema universitario italiano, posso dire di avere un'esperienza più o meno equivalente a quella di un qualsiasi altro cittadino della Repubblica. Forse arricchita soltanto dal fatto che io insegno all'università, anche se in un ruolo non incardinato nelle strutture stabili: sono infatti un professore a contratto. Tuttavia posso esprimere la mia sensazione: nell'università non vige il solo merito accademico o scientifico. Si verifica invece un coacervo di diverse situazioni, condizioni ed interpretazioni dell'esperienza degli studi che, combinate tra loro, danno vita al cursus honorum. In Italia c'è sempre stata una presenza di valori e di nepotismi, di meriti e di baronie, di spintarelle e di valorosi percorsi di ricerca. Bonificare la palude - una palude abbastanza limacciosa - è sempre stato uno dei sogni di tutti i governi, e, ancor più, degli addetti ai lavori, che si sono succeduti. Nonostante ciò, l'università italiana è una grande e gloriosa istituzione che ha dei meriti enormi ed è uno sciocco esercizio di autolesionismo e disfattismo quello di lamentarsi in continuazione dei problemi. Gli altri Paesi hanno la fortuna di avere delle università più agili, più ricche e più efficienti perché hanno strutture diverse che le sorreggono: basti pensare ai capitali privati che intervengono con generosità, oppure agli ordinamenti, molto più rigorosi del nostro.

Ma la mia considerazione finale è paradossale: se nonostante tutti questi problemi riusciamo ad avere una università con molti punti di eccellenza, immaginiamo quanto saremmo straordinari se non avessimo tutti questi guai. La categoria accademica italiana è di prim'ordine e la ricerca italiana è straordinaria, visto che all'estero funziona benissimo.

### Il termine meritocrazia

E poi, questa storia della "meritocrazia"... Innanzitutto, questo termine non mi piace affatto, perché fa venire in mente un controllo del potere. Si dovrebbe invece parlare solo di democrazia, un termine che sgombera il campo da tutte le altre "crazie". Se c'è democrazia il merito è im-

plicito, perché è il popolo a scegliere le sue strade ed i suoi destini. Possiamo anche ritenere che non lo sappia fare, ma il fatto che sia proprio il popolo a decidere gli dà sia autorevolezza solenne che il diritto di sbagliare.

Inoltre il termine meritocrazia va interpretato e funziona solo nell'ambito a cui si riferisce il merito. Non è detto che una persona capace in un determinato campo sia anche capace in un altro, magari più complesso. Non è accettabile che si possa dire: "lo sono stato bravo a giocare a tennis, quindi ora voglio governare il Paese". Il fatto di essere stato un eccellente sportivo, un ricco e furbo imprenditore o un grande artista non legittima nessuno a diventare Presidente della Repubblica o del Consiglio. Se, ad esempio, un grande chirurgo pretende di diventare preside alla facoltà di medicina, ha il diritto di farlo, ma non deve e non può fregiarsi di questo merito in altri campi. Non dobbiamo quindi consegnare al termine "merito" responsabilità eccessive e che non deve avere.

### Il teatro

Per quello che mi riguarda, la mia migliore competenza è il mondo del teatro. E quindi pretendo che nel mio ambito il merito abbia voce. Lo pretendo e lo ottengo. Anche all'interno del mondo dello spettacolo esiste il merito! E non sto parlando della "crazia", sto parlando proprio di merito! Qui, infatti, non si tratta di comandare, ma solo di farsi valere, perché nel nostro ambiente comandano gli spettatori che comprano il biglietto al botteghino. Ci sono tante di quelle persone che si auto proclamano artisti e che per il solo fatto di avere una vocazione, una voglia, pretendono di essere scritturati, di fare i protagonisti nel cinema, di essere ascoltati... questa è una grande sciocchezza! Il solo fatto di avere voglia di fare un mestiere non autorizza a pretendere di farlo. E lo spettacolo è un mestiere faticoso: devi farti valere, e non solo con il merito, ma col talento, se lo possiedi. Infatti si diventa meritevoli quando si riesce far valere il proprio talento. Riuscire ad essere protagonisti di una buona interpretazione di Pirandello



non è solo merito, è merito di saper far valere il talento e di averlo maturato con lo studio e la fatica: il pubblico ti applaude per questo e in quel momento la tua carriera fa un balzo in avanti.

### La televisione

E poi c'è lo spettacolo televisivo, dove il talento, spesso, troppo spesso, non conta più perché i meccanismi e la semiotica della comunicazione di massa legittimano benemerite che altrimenti non esisterebbero. In televisione uno vale l'altro. In televisione spesso, troppo spesso, non conta il talento. In televisione quello che conta è solo la ripetitività della tua immagine. Spesso, troppo spesso.

Questo aspetto è evidente soprattutto nei cosiddetti "reality show". Le persone che vi partecipano sono competenti in qualcosa? Non sanno fare, generalmente, niente che attenga alla vita dello spettacolo o della comunicazione, ma, anche alla vita e basta, proprio niente. Ecco allora che il non saper fare niente diventa un valore. E un meccanismo che è stato inventato per assicurare milioni di persone, le masse che guardano la televisione. Bisogna dir loro: "Non sapete fare nulla? Bravi! Meno sapete fare, meglio è! Guardate questi qui."

Questo è il perpetrarsi di un equivoco sul nuovo realismo. De Sica diceva che il neorealismo avrebbe dovuto essere esportato a tutti i generi di spettacolo

lo: alla musica, al teatro, al cinema... aveva ragione, perché in quel momento storico la gente "presa dalla strada" era un veicolo della ricerca della verità spontanea. Ma si trattava di un episodio del tutto transeunte, passeggero che non doveva perpetrarsi, che non aveva il fine di far diventare tutti meritevoli. Meritevoli di che cosa, poi? Della popolarità, che, diffusa ai livelli di massa, ha distrutto il vero talento. Un tempo per essere fermato per la strada e sentirti chiedere un autografo dovevi avere il talento di Vittorio Gassman, mentre adesso viene richiesto l'autografo a persone comunissime, che non sanno fare niente di particolare.

#### Il calcio

E quando è cominciato tutto questo? Da quando dei ragazzi capaci solamente di giocare a pallone, in circostanze del tutto marginali rispetto ai destini dell'umanità, hanno iniziato ad essere pagati centinaia di milioni. Solo perché riuscivano a scatenare la libidine belluina di milioni e milioni di persone che andavano allo stadio. Questa è meritocrazia? Ma per favore! Viviamo in un mondo che permette di far andare avanti le nullità, in modo che queste possano arricchirsi, acquisire potere e privilegi. Viviamo in un mondo dove il merito di avere esercitato bene il talento non conta più. E questo perché non si è voluto o potuto governare un'arma portentosa e pericolosissima di comunicazione di massa qual è la televisione.

#### Criteri di valutazione

Un criterio di valutazione del merito può essere ancora quello dell'applauso del pubblico, ma in quegli ambienti dove il pubblico paga. A teatro, ad esempio, perché è il pubblico che sceglie di fare l'abbonamento. Nel mondo dei teatri, dove il numero degli abbonamenti tende a scemare di continuo in funzione della nota crisi economica, rallentare questo deperimento, fermarlo e addirittura invertire la tendenza, incrementando il numero degli abbonamenti è una dimostrazione di merito. Ma in televisione dove non si paga, dove la gente pigia un pulsante con pigra rassegnazione, i numeri non fanno più testo!

#### Il mediocre

Questo mi ricorda un personaggio molto divertente che ho interpretato anni fa in uno dei film di Fantozzi: si trattava di un capo arrogante, che si divertiva ad imporre lo sport ai suoi dipendenti. La realtà è piena di questi personaggi! Di capi che sanno essere crudeli proprio perché devono riscattarsi dal proprio passato di schiavi.

Il mediocre che siede su una poltrona è capace di qualsiasi misfatto: quando i mediocri riescono a raggiungere posizioni di grande potere diventano terrificanti, delle fenomenali armi da guerra. Prendiamo Hitler: lui era un modesto imbianchino fallito come pittore. O Mussolini: un maestrino di scuola ed uno scadente romanziere, che aveva scritto "L'amante del cardinale", un libro davvero orrendo, si rifà architettando una gigantesca finzione, lo stato dispotico e totalitario, oltre che strangolando le libertà e la democrazia in Italia e massacrando gli Italiani in guerra. Le persone che non riescono a farsi rispettare a causa della propria mediocrità spesso cercano una rivale abusando del potere ottenuto in seguito. È quella che io chiamo "la sindrome di Nerone morente". Che non era neppure un cantore modesto: era un cantore proprio pessimo, solo Seneca riusciva a far finta di ascoltarlo!

Spesso i mediocri tentano di far pagare la loro pochezza a chi invece mediocre non è. E possono adorare, al massimo, i divi del calcio o quelli che scrivono canzonette, perché sono i loro vendicatori. Perché quando un allenatore di pallone incassa 14 milioni di euro all'anno la gente - la stessa gente che non arriva alla fine del mese, e nemmeno alla fine della terza settimana per intenderci - non lo sottopone a lapidazione immediata? Perché queste stesse persone quando vedono un vero talento, anche se è povero in canna, lo odiano? Perché quello che temono i mediocri non è la ricchezza degli altri, tant'è vero che adorano emulare i ricchi, ma le intelligenze ed i talenti, perché quelle sono cose che non si possono comprare. La ricchezza si può ottenere con l'inganno, con le truffe, con la furbizia, con i reati... Ci si può quindi arricchire, ma non si potrà mai imparare a scrivere un endecasillabo. Del resto, secondo la leggenda è proprio così che morì Mozart: ucciso per invidia nei confronti del suo genio da chi la sua arte non sarebbe mai riuscito ad averla.

## "Gli artisti sono tutti pazzi!"

Mentre trascivo il significato del termine meritocrazia, il mio stomaco si contorce e la materia grigia del mio povero cervello stanco rischia di eruttare, come una colata lavica, surriscaldato dalla rabbia. Ci sarebbe secondo me ben poco da aggiungere, chiunque dotato di una semplice e modesta razionalità si rende immediatamente conto di quanto tutto ciò molto spesso, non corrisponda alla vita reale.

Da cantante penso immediatamente ad un notissimo ed orecchiabile motivetto:

"...illusione, dolce chimera sei tu!". Già una chimera, un sogno impalpabile che a dire il vero non è poi così dolce, tutt'altro; è un fiele che ti avvelena poco a poco, giorno dopo giorno e s'impadronisce del tuo corpo, della tua anima. In questi lunghi anni di carriera e di duro lavoro, ho imparato abbastanza, perché in realtà se si è sensibili, non si è mai troppo forti, ho imparato dicevo a controllare e dominare gli effetti di questa piaga, riuscendo a convivere, filtrando il tutto con l'ottimismo e la speranza.

Oggi è artista chiunque abbia voglia di non fare altro, chiunque si svegli una mattina e lo decida, chiunque soltanto perché dotato di una bella "immagine", fondamentale al giorno d'oggi, dotato di un fisico mozzafiato da esporre senza pudore e dotato anche di altri attributi, volendo anche da esporre, può ambire all'olimpico dello spettacolo o meglio del moderno "star sistem".

Se poi sei "figlio di qualcuno", politicamente appoggiato, sufficientemente tranquillo a livello economico e soprattutto ben disposto e "pronto a tutto", allora il gioco è fatto. A teatro devo riconoscerlo, che più di tanto non puoi barare, specialmente nel mondo della lirica, perché la voce non te la puoi inventare, ribadisco a teatro, in quanto stenderei un velo pietoso su certe "star discografiche", provenienti da una formazione pseudo-lirica, diventate ultramilionarie e notissime in "ogni dove", soltanto perché supportate da grande ricchezza, grande forza discografica un team degno di un regnante e purtroppo (o per fortuna), una menomazione che guarda caso è stata la ciliegina sulla torta. Sembra che l'Italia sia divisa in due parti: quella muscolare e quella genitale. La prima è legata fortemente al gioco del calcio e tutti i derivati: calciatori, mogli dei calciatori, gli ingaggi spropositati dei calciatori etc; la seconda a tutto quello che può stimolare le parti nascoste del nostro corpo, di facile impatto, non impegnativo cerebaramente, il tutto condito ovviamente con una cosa di importanza vitale: il gossip! Tutto deve ruotare attorno allo scandalo ed al litigio becero, molti si propongono come i "detentori delle verità", veniamo quotidianamente bersagliati da miliardi d'informazioni, di aggressività, di parole, spesso inutili, di tanta carne a buon mercato, insomma un vero "circo mediatico".

La cultura, quella della tradizione, non serve, è pericolosa potrebbe far pensare, semmai la si manda, perché si deve, in orari improponibili, possibilmente la notte, fruibile per pochi. In compenso ci insegnano che lavorare tutto sommato stanca, ambire a costruire potrebbe voler dire impegnare troppi anni, meglio "darsi" velocemente, perseguire il soldo facile con degli scandali, dei compromessi o altrimenti ci sono un sacco di lotterie, gratta e vinci che elargiscono denaro a palate. Se poi hai la fortuna di far parte di certe "case chiuse", di soggiornare su certe "isole", allora la tua vita cambia. Dimenticavo, se commetti una strage, sei vittima di tragedie, ammazzi i genitori... allora diventi famosissimo e non solo, anche "testimonial" di qualche marchio di abbigliamento.

Ma allora abbiamo veramente voglia di parlare ancora di sacrifici, speranze, illusioni e della nostra famigerata MERITOCRAZIA?

Andrea Binetti  
Cantante e attore di teatro

Paolo Di Marzio  
Magistrato del tribunale di Napoli

## Meritocrazia, Pubblica Amministrazione e gavetta

**Se l'assunzione ai posti di lavoro che richiedono specifiche e qualificate attitudini avvenisse solo per raccomandazione comparirebbero rapidamente disastri. Poiché non è così è possibile che chi viene chiamato a decidere un'assunzione, o una promozione, valuti non tanto il merito dei candidati quanto l'appartenenza (al partito, alla lobby, ...), anche attivando un meccanismo di scambio.**

Nel libro di testo che ho studiato per sostenere l'esame di diritto amministrativo, parecchi anni fa, era illustrato il c.d. principio della gavetta. Significa che al dipendente della P.A. il quale abbia dato prova di essere un buon lavoratore in una qualifica, deve consentirsi di accedere a quella superiore.

Nel corso delle lezioni, il docente ironizzava affermando che, se consentiamo a ciascuno di progredire nella carriera ogni volta che si dimostra bravo in una qualifica, la conseguenza sarà che ogni dipendente riuscirà a raggiungere una posizione nella quale non sarà più in grado di dimostrare di essere adeguato. Altrimenti progredirebbe ancora. Alla fine, tutti i posti nella pubblica amministrazione saranno assegnati ad incapaci.

Anche nella finzione cinematografica si è giunti a fare dell'umorismo, proponendo la tesi che l'unico modo per liberarsi di un dipendente che dà cattiva prova di sé in un determinato ruolo, consiste nel promuoverlo (film sul Colonnello Buttiglione che diventa Generale).

L'ironia è il sale della vita ed aiuta a non prenderci troppo sul serio. Ma il problema della meritocrazia è di quelli grossi e occorre affrontarlo seriamente.

Continuiamo ad insegnare ai più piccoli che si deve studiare molto, perché alla fine arriverà il premio. Non è sempre vero e si rischia di ingenerare frustrazioni. Già qualche decennio fa, dissi ad un'amica un po' già di corda che non doveva deprimersi per il momento difficile che viveva, era giovane e il futuro le avrebbe certo riservato le soddisfazioni che meritava. Frattanto, poteva esercitarsi a definire i suoi obiettivi, perché sognare non costa niente. Non di-

menticherò la sua risposta: "Chi te l'ha detto che sognare non costa niente? Pensa al dolore della disillusione".

Non voglio dire che ai bambini non dobbiamo indicare la strada dell'impegno. Solo che non mi sembra corretto blandirli con la prospettiva del premio. Coltivare le proprie capacità, dare il meglio di sé, è un obbligo morale, perché è strumento per realizzare appieno la propria personalità. Il premio può anche non arrivare, ma non per questo viene meno il valore etico dell'impegno profuso.

Questo discorso vale a livello individuale. Come società, abbiamo la necessità di avere le persone migliori in ogni ruolo.

Ma gran parte delle attività professionali non richiede un'attitudine specifica. Capacità normali sono sufficienti per ricoprire molti ruoli senza produrre grossi danni. È anche su questo che si fonda il gioco delle relazioni clientelari. Se ogni posto di lavoro richiedesse specifiche e qualificate attitudini, chi vi accedesse solo perché raccomandato, combinerebbe rapidamente disastri. Poiché non è così, chi viene chiamato a decidere un'assunzione, o una promozione, può valutare non tanto il merito dei candidati, quanto l'appartenenza (al partito, alla lobby...), anche attivando un meccanismo di scambio. Il problema non cambia neppure se guardiamo a professioni ambite. Nell'ambiente universitario circola la battuta che il potere di un professore è dimostrato dalla capacità di portare in cattedra allievi modesti. A far vincere il concorso a cattedra ad un allievo migliore dei concorrenti sarebbero bravi tutti.

Il fenomeno dell'accantonamento della meritocrazia nella progressione professionale, però, mina la società. Non c'è

solo da tener conto degli effetti negativi che si producono nella vita di una persona la quale si vede preferire altri che meritano meno di lui. Occorre anche non tralasciare che ogni lavoro ha una sua dignità e dovrebbe essere assegnato a chi non solo sia in grado di farlo, ma possa riuscirci meglio di ogni altro aspirante. In questo modo, il servizio offerto sarà sempre il migliore e la società potrà davvero progredire.

Non resta allora che affidarsi agli educatori, ai genitori, agli insegnanti, ai sacerdoti e ad ogni altro che si eserciti in questa difficile funzione, perché sappiano prima interiorizzare il concetto, e quindi trasmetterlo ai loro allievi. Perché un mondo migliore è possibile.



Francesco Alberoni

Sociologo, giornalista e professore di sociologia.

Titolare della rubrica "Pubblico e privato" del Corriere della sera.

Presidente Centro Sperimentale di Cinematografia.- Già Rettore dell'Università IULM

## Customer Satisfaction

**Reagite, studiate le lingue, studiate materie nuove, non stancatevi di cercare perché ci sono molte imprese che hanno bisogno di giovani attivi e competenti. Siate pronti a spostarvi, duttili, abituatevi a lavorare duramente, andate all'estero. Vi attendono gravi difficoltà, difficili prove. Dovete diventare dei guerrieri subito.**

### Lo studio

I migliori strumenti, se usati male, producono disastri. Così sta succedendo con la customer satisfaction, il metodo con cui le imprese chiedono ai loro clienti quali sono i difetti dei prodotti. Se i consumatori riferiscono che l'automobile non frena bene, cercherai di porvi rimedio. Tutto questo funziona perché il consumatore sa cos'è meglio per lui. Non c'è giudice migliore. Cosa succede quando passiamo all'istruzione dei giovani? Chi è il consumatore? Tutti pensano agli studenti. Ma è vero? Anche i bravi insegnanti hanno idee di cui tener conto e così pure i genitori, tanto che alcuni mandano i propri figli all'estero per assicurare loro un'educazione migliore. Infine ci sono gli imprenditori, perché quei giovani devono poi assumerli loro.

Nelle Università italiane però, la customer satisfaction è fatta interrogando solo gli studenti. Si domanda loro quali sono le materie più utili, quelle che piacciono, quelle troppo faticose, quali docenti sono graditi, quali invece sono troppo esigenti.

Ma cosa ne sa uno studente del primo o secondo anno di cos'è importante per la sua formazione, che cosa gli servirà veramente per affrontare il lavoro e la concorrenza internazionale? Molti studenti sono abituati a studiare poco e fanno fatica a concentrarsi. Costoro, se glielo domandi, cercano di ridurre le materie più impegnative, evitano i professori più esigenti, chiedono materie facili, lezioni divertenti, esami in cui non ti bocciano e prendi un voto alto.

Alcune Università alla ricerca di studenti utilizzano i risul-

tati della customer satisfaction per catturarli, andando incontro ai loro desideri. Se gli studenti rispondono che una materia è difficile, la eliminano, che un professore è troppo esigente, lo isolano. Fanno di tutto perché il corso di studi diventi sempre più facile. È il principio di Pinocchio. Sappiamo tutti che Pinocchio, simbolo universale dei ragazzi, non aveva voglia di studiare e, fra andare a scuola e ad uno spettacolo di burattini, preferiva il secondo. Così, seguendo la sua personale customer satisfaction, non finisce nel paese della cultura, ma nel paese dei balocchi e diventa un somaro. Oggi c'è chi lo aiuta a seguire la stessa strada.

### Il lavoro

È molto difficile in Italia, per un giovane che non appartiene ad una famiglia ben radicata nel sistema produttivo e di potere, trovare un lavoro adatto e fare carriera. Non così in passato. Nel dopoguerra, gli imprenditori, gli scienziati, i professionisti, gli artisti sono emersi dalla piccola borghesia, dal mondo operaio, dagli immigrati del sud. Sono emersi lottando, facendo sacrifici. Ce l'hanno fatta perché lo sviluppo economico aveva fame di gente capace, intraprendente e la premiava subito. Oggi non è così. Negli ultimi trent'anni, lo sviluppo economico italiano è stato modesto e l'occupazione ed i redditi sono stati sostenuti assumendo persone nel settore pubblico e dando sussidi alle imprese in difficoltà. Così abbiamo creato uno smisurato debito pubblico e oggi, dopo l'integrazione europea, Maastricht e l'Euro, ci accorgiamo che non possiamo usare gli stessi metodi.

Oggi, lo sviluppo economico deve sfidare la concorrenza in-

## Il costume italiano

Più volte mi sono sentito ripetere che non è possibile mantenersi retti e agire in modo moralmente corretto in un sistema sociale in cui la gente non agisce in base ai principi che proclama e la scorrettezza è così radicata da apparire un fatto naturale.

E ti elenca fatti difficilmente oppugnabili. È naturale che i politici ti usino come uno strumento e poi ti buttino via quando non gli servi più. È naturale che chi arriva ad avere un posto nel governo distribuisca fra i suoi accoliti tutte le cariche. È naturale che non gli importi, poi, se questi sono efficienti. È naturale che, in certe regioni, ti debba rivolgere al politico per avere un posto di lavoro e lui, in qualche mondo, lo deve creare. È naturale che ci siano legami fra politica ed affari, perché chi fa una legge, una modifica al piano regolatore, la nomina di un manager, fa guadagnare milioni di euro: non deve beneficiarne proprio per nulla? È naturale aiutare i propri amici e parenti e, per ricevere aiuto, devi aiutare gli altri. Perciò, nei concorsi universitari, io metto in cattedra tuo figlio e tu il mio, io faccio guadagnare la tua amante e tu promuovi mia moglie.

È naturale che anche i sindacalisti facciano i loro interessi come gli altri.

È naturale che gli artigiani e i prestatori di servizi non facciano fattura...In Italia è così naturale che anche il pio cattolico non lo considera peccato.

In realtà, non sono naturali per niente! Costituiscono un malcostume diffuso non giustificato. È ora di smetterla con queste scuse. Il paese funziona perché continuano ad esserci persone capaci, oneste, con degli ideali, che lavorano duramente. Certo, quando c'è tanta scorrettezza, chi vuol affermarsi coi suoi soli meriti deve essere estremamente bravo e preparato. Perché, alla fine, tutti, perfino i politici più spregiudicati, hanno bisogno di persone leali e costruttive. Che non faranno nemmeno fatica a dire di no alle proposte disoneste, perché non glielie faranno. I disonesti fiutano gli onesti a distanza e li tengono lontani dai loro intrighi. Naturalmente, li considerano ingenui, stupidi. Ma, credetemi, abbiamo bisogno di ingenui di questo genere. Ingenui testardi, tenaci, che non si fanno intimidire, che riescono a fare funzionare bene le cose di cui si occupano e rendono il paese un po' più efficiente e pulito.

Prof. Francesco Alberoni

## Quattro proposte per valorizzare il merito

Molto spesso manca la reale percezione di quanto la scarsa cultura del merito vada ad incidere significativamente sullo "stato di salute" della nostra economia e società.

A tal proposito Roger Abravanel nel suo 'Meritocrazia: oltre le denunce contro le raccomandazioni - 4 proposte per valorizzare i talenti e rendere la nostra società più ricca e più giusta' (Garzanti, 2008) affronta di petto tale questione affermando che "in Italia manca una cultura capace di valorizzare le eccellenze e i talenti e questo deficit è molto più diffuso di quanto si pensi, anche nel settore privato. E tale deficit nasce dall'assenza in Italia di una cultura della concorrenza e di un sistema scolastico capace di azzerare i privilegi di nascita".

"La lotta ai fannulloni e raccomandati non va portata avanti con leggi ma semplicemente premiando il merito e così dando fiducia ai giovani", ha detto Abravanel. "Bisogna creare delle comunità del merito nel mondo imprenditoriale e delle fabbriche di eccellenza nel mondo scolastico per fare crescere i talenti".

Abravanel ispirandosi alle società più avanzate nello sviluppo della meritocrazia, presenta una serie di esperienze pilota nelle aziende, nella pubblica amministrazione, nei sistemi educativi, nelle organizzazioni militari che esemplificano e testimoniano che non è poi così impossibile cercare di tradurre concretamente i valori profondi di giustizia e di eguaglianza su cui sono basate l'ideologia e la cultura del merito.

Per affermare una cultura del merito in Italia Abravanel individua quattro proposte su cui lavorare:

- introdurre una *delivery unit* ("unità di consegna") basata sul modello inglese nella Pubblica Amministrazione e volta ad accentuare l'attuazione di miglioramenti concreti e misurabili;
  - introdurre dei test nazionali standardizzati nelle scuole per misurare la qualità della nostra istruzione, degli studenti e per valutare il merito dei nostri insegnanti;
  - introdurre un'*authority* per liberalizzare i servizi locali (commercio, turismo, trasporti) e spronare conseguentemente la concorrenza;
  - introdurre una normativa o codici di comportamento per i Consigli di Amministrazione delle società quotate che imponga che il 40 per cento dei membri di un CdA siano donne; si tratterebbe in altri termini di operare una "discriminazione positiva" nei confronti delle donne tesa a far emergere una *leadership* femminile, prendendo esempio da paesi come la Norvegia che ha imposto delle quote rose nei cda delle principali società quotate.
- La meritocrazia ci invita pertanto ad operare un deciso e profondo cambiamento *in primis* culturale necessario per rispondere alle sfide del nuovo millennio. Starà a tutti noi adoperarsi per non gettare al vento questa enorme opportunità.

Mauro Volpatti

ternazionale. Ma, mentre ci servono lavoratori manuali e tecnici altamente qualificati, non abbiamo posti sufficienti per tutti i nostri giovani, diplomati e laureati. Inoltre, si è messo in moto un meccanismo pericoloso.

Tutti coloro che hanno un posto sicuro se lo tengono stretto. Tutti coloro che hanno una posizione di potere si preoccupano di trovare spazio per "la propria gente", figli, compagni di ideologia, di partito, perfino di gusti sessuali. In tutti i campi, nel pubblico, nelle imprese burocratizzate, nell'Università, nello spettacolo, nell'arte. La classe agiata manda i suoi figli a studiare in Inghilterra o in America. Il nostro, più che un sistema meritocratico, sta diventando un sistema tribale ereditario.

Tanti giovani sono sconcertati, smarriti. Si rifugiano nella famiglia, nel gruppo, nella musica o sognano la televisione. È comprensibile, ma sbagliato. Per questo, quando mi rivolgo a loro, critico la passività e li incito a combattere. "Non fidatevi di chi vi compiangere e vi tiene buoni rendendovi facile la vita: vi addormenta. Reagite, studiate le lingue, studiate materie nuove, non stancatevi di cercare, perché ci sono molte imprese che hanno bisogno di giovani attivi e competenti. Siate pronti a spostarvi, duttili, abituatevi a lavorare duramente, andate all'estero. Vi attendono gravi difficoltà, difficili prove. Dovete diventare dei guerrieri subito".

### La disoccupazione

Il negozio con annesso forno aperto accanto a casa mia è di un egiziano. Vi lavorano lui, sua moglie e un paio di connazionali. Fa una grande gamma di pani italiani e della squisita pasticceria. Anche il falegname che ha riparato le porte del mio studio è egiziano. Un uomo anziano, alto, serio. Un artigiano competente. A cento metri, un nordafricano ha aperto una fornitissima rivendita di giornali. È un vero sollievo perché non ce n'era più nessuna vicino. Un mio amico, che possiede una grande e modernissima masseria, non trovava in Italia dei mungitori. Ha assunto due indiani, con uno stipendio di quattromila euro al mese, e costoro gli hanno risolto il problema. Mi vengono in mente queste cose mentre una mia giovane allieva mi parla dei suoi compagni laureati disoccupati, che passano il loro tempo davanti al bar e vivono in case lesionate da un terremoto avvenuto vent'anni fa e di cui aspettano ancora i contributi per farle riparare. Una vita passata in famiglia, in attesa. Facendo dei concorsi pubblici e sperando che qualche politico amico, o un parente ben inserito, riesca a farli entrare in qualche ente o in qualche ministero. Aggiunge che, in un paese vicino, i cinesi hanno aperto un laboratorio ed un negozio di pelletteria e in un altro un'ottima pizzeria. È chiaro che si tratta di esempi isolati, da cui sarebbe un errore generalizzare. Però dobbiamo ammettere che, in certi casi, gli extracomunitari, soprattutto quelli provenienti da paesi con una millenaria tradizione di lavoro, dimostrano più versatilità, adattamento e iniziativa di molti giovani italiani. I quali, per il fatto di avere una laurea breve, aspettano di trovare un posto corrispondente alle loro aspettative culturali. Sono disposti a lavorare di notte come il fornaio, o nei festivi come i mungitori. Per non parlare dei cinesi, che non fanno certo molte vacanze e non conoscono le settimane bianche. Insomma, alcuni extracomunitari - minoranze, d'accordo - stanno affermandosi anche in situazioni dove i nostri giovani non riescono a trovare una strada. E mi viene il dubbio che molti di loro siano presi dalla sfiducia ed abbiano addirittura paura a spostarsi, a rischiare in un ambiente nuovo e difficile. Qualità che avevano i loro nonni, i loro padri che emigravano, ma che loro hanno perso in casa, a scuola, nel gruppo di amici, guardando la televisione, in discoteca, chissà dove.



**I MANAGERS COREANI  
FANNO CORSI CON FINTA  
DETEZIONE PER IMPARARE  
A NON CORROMPERE**

**LI HANNO FATI ANCHE  
QUI, MA HANNO CHIESTO  
TUTTI SUBITO IL  
PATEGGIAMENTO**

Anna Mazzone  
Direttore Responsabile [www.formiche.net](http://www.formiche.net)

## L'idea di sviluppo di Edmund Phelps

**Considerato il capostipite dei neo-keynesiani, anche se lui si è sempre definito uno "strutturalista" al di fuori di neoclassici e keynesiani, Edmund Phelps ha vinto il Premio Nobel per l'economia nel 2006, grazie ai suoi studi sul dinamismo economico e sul mercato del lavoro.**

Avendo avuto l'opportunità di intervistarlo, abbiamo colto l'occasione per iniziare la nostra conversazione chiedendogli lumi sul dinamismo e sulla vitalità economica europea, che in questo momento sembrano un po' appannate, anche a seguito di una congiuntura economica internazionale davvero pessima. "Dunque, riguardo al dinamismo europeo e alla sua scarsa vitalità potrei menzionare diversi fattori - ci risponde il professor Phelps dal suo studio alla Columbia University di New York - "...Il primo ha certamente a che fare con la vostra tradizione solidaristica, che vede le sue origini nelle 'corporazioni' dell'antica Roma, passa per tutta l'epoca medioevale ed ispira la formazione delle unioni industriali e del sindacato. Questa caratteristica si è sviluppata molto più in Europa rispetto a tutti gli altri Paesi del mondo. Credo sia un vero e proprio handicap, che rallenta il processo innovativo e introduce continui ostacoli all'innovazione. Un altro fattore è la 'concertazione', il mettere insieme azionisti e parti sociali. Con il risultato di creare gruppi frammentati che detengono un potere atomizzato e gestiscono l'innovazione. Di fatto ostacolando. Inoltre, nell'Europa occidentale esiste un'etica dell'egalitarismo, che funge da deterrente per l'individualità. L'individuo non vuole sentirsi fuori dalla massa e questo approccio tende a smorzare lo spirito imprenditoriale. Vi sono, poi, altre due cose sulle quali porrei attenzione: la diffidenza verso le concentrazioni capitalistiche e la diffidenza verso il commercio. Infine, esiste in Europa l'idea che le battaglie importanti per la società possano essere condotte solo dalle leadership di governo. Nel mondo anglosassone le cose sono diverse e si preferisce lasciare l'innovazione agli imprenditori privati".

**D: Deve essere tutto "regolato" dal settore privato? Esistono dei campi in cui lo Stato può fare meglio dei privati, come le telecomunicazioni, i trasporti, l'energia, l'ambiente? Lo Stato - secondo Jean-Paul Fitoussi e Giulio Tremonti - può "proteggere" meglio i cittadini...**

R: "Mi sembra che secondo lei il settore privato rappresenti una minaccia per l'ambiente, mentre lo Stato ne è il guardiano, ma in alcuni Paesi lo Stato è stato invece uno strumento per danneggiare l'ambiente. Pensi a quello che

è successo nell'ex Unione Sovietica, all'immensa distruzione ambientale alla quale abbiamo assistito".

**D: ...e recentemente anche in Cina...**

R: "Sì, ottimo esempio. Recentemente anche in Cina. Qui a New York, i più grandi inquinatori sono gli autobus, il sistema dei trasporti e il sistema di potere delle autorità pubbliche. Non riesco davvero a comprendere perché aumentare il potere del governo e non quello delle imprese private".

**D: Focus sull'Italia. Quale sarà il nostro futuro economico e quali gli ostacoli che dovremo superare?**

R: "Esistono molti ingredienti che generano innovazione ed è davvero impossibile predire quando e come un Paese riuscirà a scuotersi e a diventare dinamico. So che il Presidente del Consiglio propone riforme lampo. Una di queste riguarda l'intervento del governo sui flussi di immigrazione, un problema anche europeo. Basti pensare al Trattato di Schengen, che contempla la libera circolazione di merci, beni, servizi e persone su tutto il territorio europeo. L'Europa dovrebbe intervenire e chiudere le sue frontiere agli immigrati disoccupati."

**D: Il Presidente del Consiglio ha dichiarato che il ruolo e le competenze della Bce dovrebbero essere più estese e riguardare non solo i prezzi, ma anche la produzione e lo sviluppo.**

R: Esistono molte opzioni nel campo del lavoro. Uno strumento a disposizione del governo riguarda l'immigrazione, un altro il tasso di disoccupazione e il dinamismo. La Banca centrale è ben equipaggiata per assolvere al suo ruolo di devitalizzare il tasso di inflazione, mentre i governi hanno molti altri strumenti per migliorare il tasso di disoccupazione e accrescere il dinamismo dell'economia. Nessuno vuole che ogni singola branca del governo faccia il giocoliere con tutti gli obiettivi dello Stato. Si vuole una specializzazione".

**D: Secondo Lei la Fed ha avuto un ruolo ed una performance migliori della Bce nel tentare di risolvere e controllare l'incertezza dei mercati finanziari?**

R: "La Fed ha commesso degli errori, ma questo è inevitabile quando si opera in condizioni di estrema novità ed incertezza. Mi sembra che negli ultimi nove, dieci mesi la Fed abbia fatto bene. Ma, quando i consumi toccano livelli così bassi, allora spetta alla Fed portare i tas-

si di interesse ad un livello più normale. Attualmente sono insostenibili. È bene avere tassi di interesse bassi se si crede che l'attuale situazione occupazionale sia temporaneamente depressa. Ma non sappiamo se l'occupazione è 'temporaneamente' depressa. Potrebbe ridursi in modo permanente. In questo caso ho bisogno che qualcuno mi spieghi qual è lo scopo di un basso tasso di interesse!".

**D: In conclusione, un argomento che Le sta molto a cuore: l'Afghanistan. Qual è la situazione e quali le prospettive?**

R: "Lavoro sull'Afghanistan ogni mattina ed ogni pomeriggio, ormai! È necessario portare l'economia fuori dal circolo vizioso del business dei produttori di droga, riconvertendo le colture in maniera tale che la gente possa trarne profitto ed iniziare una nuova attività. Questo è il grande problema dell'Afghanistan. Realmente importante non è decidere se i militari lasceranno il Paese e nemmeno costruire una piena democrazia. La cosa veramente prioritaria è che l'Afghanistan abbia adeguate istituzioni economiche e dia vita ad un'economia fiorente, dove la gente possa intraprendere nuove carriere e sviluppare pienamente i suoi talenti".

EDMUND PHELPS è Premio Nobel per l'Economia del 2006.

## Sono tutti figli del '68

La meritocrazia è da sempre sinonimo di democrazia. La prima è uno dei corollari della seconda. La classe dirigente italiana ha in media 60 anni. Questo vuol dire che coloro che hanno il potere in questo Paese sono stati protagonisti della "Rivoluzione del '68" o hanno vissuto il "Movimento del '77".

Hanno combattuto il potere, ma ora ci restano saldamente ancorati. Anzi, lo hanno trasformato in casta e privilegio. Il '68 idealista, quello che combatteva i padri, ora sistema i figli e le fidanzate dei figli. Hanno prodotto ricchi sempre più potenti e potenti sempre più ricchi.

Pur essendo estremisti in ogni loro manifestazione, hanno persino fatto proprio l'aggettivo democratico, affiancandolo ai "Collettivi" che non potevano che essere democratici, così come nelle loro famose assemblee, rigorosamente democratiche.

Giuseppe Battelli

Professore ordinario e Preside della Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Trieste

## La maggiore discriminazione sociale

**L'università da sempre è organizzata in corporazioni. Quelle più potenti - per numero, status sociale dei componenti, legami politici, accesso ai finanziamenti - hanno imposto i propri criteri. Agli altri non è rimasto che scegliere tra il non aver risorse o limitarsi a fruire di quanto resta a disposizione.**

Non ricordo di aver mai percepito in questo Paese una sensazione così forte di crisi di valori. Le oscure e malinconiche profezie proposte negli anni Sessanta/Settanta da acuti osservatori di un'Italia pseudoindustrializzata e già avviata verso lo smarrimento di una propria identità di popolo, sembrano più che realizzate. Scavalcate da ciò che oggi è sotto gli occhi di tutti, a parte chi non vuole prendere atto che il sistema Italia sta deflagrando e si affanna a dire che tutto va "quasi" bene.

In quel "quasi" si è annidata una chiara strategia comunicativa: ciò che non va è a causa di alcune "categorie professionali" o "gruppi sociali". È superfluo accennare allo scivolamento progressivo che un termine come "extracomunitario" ha subito nell'uso mediatico e nella conseguente percezione diffusa, passando da un originario significato di natura tecnica - la non appartenenza all'Unione Europea - all'identificazione di elemento potenzialmente "pericoloso". Fino al 1972 anche gli abitanti dell'Inghilterra erano formalmente extracomunitari...

In questa strategia comunicativa, sono nati termini di grande stupidità sotto il profilo sociologico, ma di notevole efficacia quanto a consenso popolare: "bamboccioni" e "fannulloni". A chi non ricordasse la rispettiva paternità, va fatto notare che il binomio è assolutamente bipartisan.

Ci si chiede: questo esito condiviso dipende dal fatto che i fenomeni descritti sono veri o che per l'attuale "classe politica", è più semplice, e mediaticamente lucrativo, individuare aree da esporre al pubblico ludibrio piuttosto che lavorare alla soluzione dei problemi più urgenti e che condizionano realmente la vita dei cittadini?

Il gioco riguarda anche il concetto di "meritocrazia", oggi frequentemente evocato come portatore di effetti taumaturgici. Nessuno nega il valore astratto del principio. Ma, nello specifico, merito in che cosa? Merito per fare che?

Emergono allora problemi seri, in particolare nel mondo universitario.

Il quale è da sempre organizzato in corporazioni. Si è a volte tentato di formulare modelli condivisi di valutazione. Le corporazioni più potenti - per numero, status sociale dei componenti, legami politici, accesso ai finanziamenti - hanno imposto i propri criteri. Agli altri non è rimasto che scegliere tra il non aver risorse o limitarsi a fruire di quanto resta a disposizione.

L'introduzione di criteri di valutazione per tutti è senz'altro ottima, sotto il profilo del "merito", ma confermerà le attuali sperequazioni se non si esce dalla logica corporativa. Non credo si possa superare in fretta questo sistema. Tendo anzi ad essere fortemente pessimista. Esistono anche altre problematiche, forse di più immediata soluzione: il finanziamento dell'Università e la regolare attivazione del reclutamento del nuovo corpo docente. Giova ricordare che il 25 giugno 2008 è stato approvato un decreto ministeriale, poi convertito in legge il 6 agosto 2008, che aggraverà per vari anni entrambi gli aspetti. Sono infatti previste forti riduzioni di risorse e il blocco del ricambio generazionale dei docenti.

Parlare di "meritocrazia", "fannulloni" e "stipendi d'oro", è pura e semplice "disinformazione". Avverrà una drastica riduzione del diritto allo studio per i figli delle famiglie appartenenti ai ceti socialmente meno forti e un sensibile innalzamento delle aree di privilegio. Non so se questo esito sia gradito agli Italiani: certo, coloro che brandivano nei mesi scorsi l'immagine di Robin Hood e oggi perseguono i "fannulloni", dovrebbero almeno avere la decenza, se ancora esiste in questo Paese, di non prenderli in giro.

Hanno distrutto l'immagine di un paese borghese nel portafogli e nei modi di vivere. Ora, nella loro agenda politica, intendono aiutare chi non arriva a fine mese. Per vergogna ed incoerenza ideologica non hanno il coraggio di chiamarli borghesi: adesso è "ceto medio". Gli hanno cambiato il nome. Una generazione che ritiene di essere eternamente giovane, di adeguarsi ai tempi perché loro hanno fatto il '68, la rivoluzione. Generazione di potere arrogante e prepotente. Molti di costoro provengono da studi mediocri, senza concorrenza, con esami fatti durante le occupazioni, urlando, contestando ogni giudizio. Salvo poi, a distanza di 40 anni, farsi giudici del destino di un'intera generazione. Gruppo autoreferenziale. Nessuno ha potuto giudicarli quando sono entrati nelle Istituzioni, nei posti di potere, con infornate di assunzioni senza concorsi e senza merito. L'unico pregio che a quarant'anni di distanza si possa dare a questa generazione è di non aver abbracciato le armi. C'ha pensato il movimento del '77. Anch'essi, ora, al potere. I contestatori per eccellenza, fino ad arrivare agli omicidi, alle stragi, ai sequestri. Hanno privato il nostro

tempo degli uomini migliori. Accusano noi quarantenni della mancanza di iniziative, di battaglie: se mai fosse vero, è il frutto di uno scippo perpetrato ai nostri danni. Scippo che perdura. Il nostro futuro è la loro attualità. Inamovibili dalle loro postazioni, non permettono un vero ricambio generazionale, non consentono, col blocco delle assunzioni, l'ingresso nelle scuole, nelle amministrazioni, nelle Università. Nemmeno in politica. Devi essere parte, servile, dell'ingranaggio. La politica è un'attività indispensabile, ma non può essere un mestiere per tutta la vita. Da Gonzales a Gorbačëv, da Tony Blair ad Al Gore, tutti hanno abbandonato il loro, non modesto, posto di potere, per fare altro e lasciare il campo. In Italia è diverso. Sono ancora in trincea a combattere per le loro idee (ce la spacciano così). Fin quando non ci sarà un ricambio generazionale, resterà "l'istituzionalizzazione del non merito". Perché, è opportuno specificarlo, il termine meritocrazia è un'invenzione giornalistica, forse un auspicio. Il non merito, invece, è nelle leggi dello Stato. A cominciare da quella elettorale, che non consente di indicare una persona, ma una lista. Significa

che il merito personale non esiste; come quando le specifiche richieste per un posto messo a concorso sono precise e inequivocabili di un solo candidato. Progredire nella professione solo con l'anzianità di servizio non è merito. Per non parlare delle assunzioni, dirette e parentali, negli enti locali. Ma è tutto legittimo. Ha forza di legge. Sdoganiamo il merito. Rendiamolo istituzionale. Legiferiamo orientando il fine della legge al premio del talento del migliore. Bisogna riscrivere le regole del sistema, scoraggiare il servilismo, l'opportunismo, l'uso e l'abuso nell'amministrazione statale di regole volte a consentire l'inganno, il raggio, lo sviamento delle procedure e di chi crede in esse. Costoro non consentono alle generazioni future di subentrare. Almeno, si riabilitino agli occhi della storia con una vero cambiamento. Se è vero che sono rivoluzionari ce lo dimostrano coi fatti. Ce la possono ancora fare. La vita si è allungata.

Roberto Casella  
Avvocato

Tiziano Agostini

Professore ordinario di metodologia della ricerca psicologica

Giovanni Righi

Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Trieste

## Meritocrazia: un problema di giustizia o una risorsa per lo sviluppo?

**La meritocrazia ha una validità duplice, configurandosi sia come possibile fonte di incentivi ai più meritevoli, sia come minaccia a coloro i quali tendessero ad abbassare il proprio livello di dedizione al lavoro.**

Il contesto di vita lavorativo è uno degli snodi più importanti tra la sfera soggettiva e l'aspetto sociale della nostra esistenza. Alla fine degli anni '70, la psicologia ha trovato una sintesi molto efficace di questa centralità della vita lavorativa nel modello proposto da U. Bronfenbrenner. Nel suo libro "Ecologia dello sviluppo umano", le condizioni di vita e di lavoro sono poste nella sfera dell'Ecosistema e i rapporti interpersonali che si creano sul posto di lavoro sono parte integrante della sfera del Mesosistema. Ogni ambito di lavoro diventa quindi necessariamente il perno degli interessi primari di una persona, sotto il profilo del sostentamento economico e per quanto riguarda il soddisfacimento dei bisogni relazionali e di auto-affermazione. La meritocrazia è intesa come insieme di criteri atti a valorizzare gli elementi di competenza e produttività in una posizione lavorativa. Regola i processi lavorativi in modo strettamente legato all'individualità del lavoratore. Altri elementi di motivazione o di inibizione all'impegno lavorativo fanno leva su aspetti più genericamente socio-relazionali. Spesso, il concetto di meritocrazia viene usato come stimolo ad ottimizzare le risorse mentali dei lavoratori. In altre situazioni,

la parola meritocrazia evoca dei provvedimenti punitivi. La meritocrazia ha una validità duplice, configurandosi sia come possibile fonte di incentivi ai più meritevoli, sia come minaccia a coloro i quali tendessero ad abbassare il proprio livello di dedizione al lavoro. Ha assunto sempre una connotazione velatamente punitiva da parte di chi la evoca. Ciò coincide con la sensibilità dei lavoratori virtuosi, i quali vedono un momento di giustizia e spesso di rivalsa personale. Lo stimolo personale fornito da una buona organizzazione lavorativa si concretizza in un'ottimizzazione delle risorse e in una possibilità di crescita personale, sotto il profilo delle competenze e delle soddisfazioni economiche. Proviamo ora ad individuare quali aspetti di meritocrazia sono applicabili all'Università italiana. Quella Pubblica, che vive di stanziamenti ministeriali e che inquadra il proprio personale, docente e non docente, nel mare magnum del pubblico impiego nazionale. La meritocrazia in ambito universitario si confronta con il duplice ruolo dell'istituzione, didattico e ricerca. Entrambi i settori sono oggetto di valutazione, spesso auto-gestita dalle stesse sedi universitarie; la meritocrazia nell'ambito

universitario è pertanto una realtà già consolidata, soprattutto nella didattica. Nella ricerca, invece, l'Università sta scoprendo come il sistema di finanziamento dei progetti sia, di fatto, una fonte indiretta di meritocrazia, dove i gruppi di lavoro più attivi trovano spazio e risorse. I docenti che non sanno valorizzare il proprio lavoro o che non garantiscono alcun risultato tangibile nella propria attività di ricerca sono destinati ad essere emarginati da un processo sempre più selettivo. L'Università italiana, pertanto, non può più rinunciare alla meritocrazia come sistema di auto-regolazione e di ottimizzazione delle proprie risorse. La sfida di ogni Ateneo è riuscire a formare i ricercatori del futuro, che sappiano competere in un sistema non basato sulla distribuzione degli incentivi, ma che si fonda direttamente sulla valutazione progettuale come criterio per l'accesso ai finanziamenti. I quali non saranno più un premio o uno stimolo. I finanziamenti alle Università e alle proposte progettuali che queste sapranno sviluppare saranno l'unica base sulla quale costruire l'attività accademica del futuro. Alla luce di questo scenario, il concetto di meritocrazia diventa anche riduttivo!

## Meritocrazia nelle separazioni coniugali

Un po' di cifre per inquadrare il contesto: nel 2006 ci sono state 80.000 separazioni, nelle quali i figli coinvolti sono stati circa 100.000. Il numero di separazioni in Italia si è arrestato, negli ultimi cinque anni, solo a causa del minor numero di matrimoni: è la conseguenza dell'alta percentuale di fallimenti. Attenzione: questi sono i dati ufficiali, desunti dai ricorsi depositati nei tribunali. La disgregazione di una famiglia di fatto non rientra nel computo. Una separazione alle prime fasi, in cui un genitore si è allontanato e si sta verificando uno scambio di corrispondenza fra due studi legali, non rientra nel computo. Non ci sono elementi certi per affermarlo, ma i numeri reali potrebbero essere doppi rispetto a quelli citati.

In tema di meritocrazia, le drammatiche testimonianze riferite da troppi padri parlano di documenti prodotti in ricorso e non letti, disattenzione verso le reali esigenze dei bambini, sentenze fotocopia. Che ci sia affido esclusivo, o congiunto/condiviso con collocazione della prole presso la madre, in Italia pare che un solo genitore sia capace di educare i bambini. L'altro paga, vede spesso violate le sue finestre di visita, è sottoposto agli arbitri dell'ex coniuge. Nessuno è sfiorato dal dubbio che, a volte, il padre possa costituire l'opzione educativa migliore. Anche pediatri o insegnanti, persone quindi ben competenti sul mondo dei bambini, subiscono il medesimo trattamento. Nei nostri tribunali risulta difficile anche chiedere che venga disposta una ctu, la perizia tecnica che valuta la qualità genitoriale. Ciò che preme sottolineare, non è una difesa corporativa dei papà. Anzi. In

Italia siamo funestati dalla piaga della violenza in famiglia, agita quasi sempre dall'uomo nei confronti della donna e dall'uomo nei confronti dei bambini. Le istituzioni devono impegnarsi maggiormente nella tutela dei diritti dei minori, in particolare di quelli coinvolti, loro malgrado, nella separazione dei loro genitori. Fra i diritti da garantire, il principale è il diritto alla bigenitorialità. I bambini devono continuare ad avere due genitori anche dopo la separazione. Devono poter maturare un rapporto equilibrato con entrambi. Devono poter trascorrere con entrambi tempi idonei a non far loro mai temere di essere stati abbandonati dal genitore escluso. E la recente legge sull'affido condiviso deve essere vissuta proprio come una sfida: quella di due persone non più coniugi, ma genitori degli stessi figli, che devono collaborare, confrontarsi, vivere l'educazione dei propri figli con rispetto reciproco. È questo il senso della 54 che pochi, sembra, abbiano colto. Rispetto per i bambini, il bene più prezioso presente sulla Terra. Ce lo impongono le conseguenze inquietanti subite da un bambino che cresce in modo disomogeneo per la mancanza di un genitore. Abbandono scolastico, scarsa autostima, disordini alimentari, maggiore propensione alle dipendenze. Ce lo impone l'Amore che ogni genitore degno di questo nome prova per i propri figli, i loro amici, il loro mondo.

Tullio Ciancarella

Savino Pezzotta

Ex segretario della Cisl,

presidente del movimento politico della Rosa per l'Italia

## "A modo mio"

**Il libro di Maurizio Lorenzi mette in evidenza le difficoltà del vivere in questo tempo. Si avverte l'importanza di costruire idee nuove, nuovi sentimenti, nuovi stili di vita, di vestire, di parlare e di essere.**



Il testo che presentiamo rivela una passione per la scrittura che emoziona. Scrivere è un'arte difficile non solo perché occorre rispettare le regole della grammatica, mettere al posto giusto le virgole e i punti, avere una sintassi corretta e pulita. La tecnicità dello scrivere è esercizio delicato e difficile, perché bisogna far cantare, suonare con tonalità giusta le parole e i periodi. Ma ciò che rende la scrittura esercizio difficile è la capacità di trarre dal cuore sentimenti e dalla mente immagini e piegarli alla parola.

La vita è segnata dallo stupore, dalla meraviglia che ti prende nell'incontrare le persone con le loro storie, passioni, sofferenze, amori e le incongruenze. Vivere significa anche avere la capacità di cogliere il bello della natura, delle albe e dei tramonti e gustare il calore del sole.

Stupore è incontrare un libro come questo. Nessuno potrebbe immaginare che nel raccontare la quotidianità, nei suoi frammenti e nelle sue articolazioni possa emergere una sorta di filigrana che tutto tiene insieme e unifica. Il nostro vivere è sempre un incontrare gli altri ed è dall'incontro che nasce una modificazione del tuo essere. All'inizio questa è impercettibile, invisibile e sconosciuta, ma entra dentro di te e stratificazione

dopo stratificazione ti accorgi di essere diventato diverso. Quello che conta è sempre come tu rimani aperto all'altro, esercizio tutt'altro che facile.

Maurizio che di professione fa il poliziotto di persone ne incontra tutti i giorni, tutte diverse e così, nel bene e nel male che ha causato l'incontro, apprende il fondo dell'umanità che ognuno, anche nei casi più disperati o banali, porta dentro di sé.

Leggendo questo libro impariamo a conoscere il poliziotto. Cosa non facile perché su questa figura si sono addensati molti pregiudizi che sono difficili da smontare. Ci sono state situazioni difficili di rapporto tra opinione pubblica e polizia, ci sono posizioni diverse tra chi invoca in modo rigido "legge e ordine" e che è per la "tolleranza zero", ma nel mezzo ci sta lui, il poliziotto con tutte le sue frustrazioni, la paga scarsa, i rischi alti e molte volte il timore e il dubbio se ne vale la pena.

Altro tema che il libro insegue è la strada con le sue complessità, i suoi rischi e le sue fatiche. Oggi la strada ha cambiato segno e nella descrizione della vita di strada emergono i tratti del vivere

odierno che è fatto di movimento, di corse, di spostamenti. C'è anche in questo un dato di complessità e di ricerca. Oggi siamo tutti alla ricerca di posti nuovi, di luoghi e di paesaggi che rompano la monotonia dei giorni, ma il viaggio moderno non è solo ricerca e scoperta, molte volte è fuga da noi stessi, quasi che il cuore potesse riempirsi solo con gli occhi, i pranzi e gli assaggi di nuovi cibi. Le persone che viaggiano sembra abbiano assunto la personalità del vagabondo, mentre il mondo per diventare migliore avrebbe bisogno di pellegrini, ovvero di viaggiatori che vanno verso la meta. Oggi le strade non hanno meta, vanno dappertutto, si intrecciano e si confondono. Un tempo le strade portavano verso una meta, verso un punto di arrivo. Ecco perché le strade e soprattutto le autostrade, sono diventate la metafora dei nostri tempi: si va ovunque senza arrivare da nessuna parte.

Abbiamo bisogno di impiantare dei nuovi segnavia che ci indichino delle mete e soprattutto dei valori da perseguire e da implementare nella nostra vita e nella società.

Il libro mette in evidenza le difficoltà del vivere in questo tempo, il succedersi di lampi, di intuizioni, di storie e di incontri può far pensare che sia difficile avere amici, che tutto fluisca e che le esperienze altro non siano che il susseguirsi di episodi frammentati, ma è proprio questa sensazione che obbliga a riconnettere il tutto e a riflettere sui nostri percorsi, sugli incontri fatti, sulle persone che ogni giorno incrociamo. Attraversiamo la vita come esploratori e in fondo non facciamo altro che ricercare le prove della possibilità di mondi nuovi in cui vivere nelle storie di tutti e di ognuno.

Per concludere si avverte comunque l'importanza di costruire idee nuove, nuovi sentimenti, nuovi stili di vita, di vestire, di parlare e di essere. Si avverte l'essenzialità per ciascuno di noi di vivere accanto a qualcuno, di vivere con tutti questa esperienza che è la vita.



Michele Gentile

Responsabile del dipartimento Settori Pubblici della Cgil Nazionale

## Fra precarietà e merito

**Per rendere possibile la valutazione del merito si sono tagliate tutte le risorse economiche sia necessarie al miglioramento della qualità dei servizi pubblici sia destinate alla valutazione e all'apprezzamento proprio del merito, determinando una riduzione reale delle retribuzioni.**

Se per meritocrazia si vuole intendere la possibilità di valutare il merito del lavoro e di costruire una relazione con la gestione delle risorse umane, si presuppone che si creino le condizioni per un lavoro stabile e di qualità, in assenza del quale il termine "meritocrazia" assume un diverso ed ambiguo significato. È mia impressione che negli ultimi anni si è spesso predicato di meritocrazia come possibilità di distribuire le poche risorse economiche a disposizione, non valorizzando il lavoro, bensì valorizzando coloro ritenuti degni di merito; si è invece abbondantemente praticata la precarietà, facendola in qualche caso assurgere a palestra di vita: come se la precarietà fosse il frutto di una libera e consapevole scelta delle persone, a partire dalle giovani generazioni.

A fine anni '90, si è teorizzata la flessibilità del lavoro, l'avversione dei giovani verso l'occupazione a tempo indeterminato, fino a teorizzare la scomparsa del lavoro e la conseguente "liberazione dal lavoro". Da questo assunto credo sia partita anche la relazione con la meritocrazia, al di là delle contingenze finanziarie.

Ma flessibilità non può divenire precarietà. Se così fosse, verrebbe colpita la cultura del lavoro, la possibilità per le giovani generazioni di costruire il proprio futuro, la possibilità per il paese di continuare ad avere un sistema pubblico di welfare (sanità, assistenza, servizi essenziali).

Nell'ultimo anno si è assistito ad un'esaltazione di meritocrazia e di precarietà.

Quanto sta avvenendo nel sistema delle pubbliche amministrazioni è sintomatico. Per rendere possibile la valutazione del merito del lavoro, si sono tagliate tutte le risorse economiche fino ad oggi destinate proprio alla valutazione e all'apprezzamento del merito, determinando una riduzione reale delle retribuzioni. Si intende sottrarre alla contrattazione sindacale la parte retributiva con la quale apprezzare il merito, riconsegnandola al datore di lavoro e allo stesso Ministro della Pubblica Amministrazione. Si sono tagliate tutte le risorse economiche necessarie per estendere e migliorare la qualità dei servizi pubblici, entro la quale la "meritocrazia del lavoro" ha un senso. Si rischia di decretare infine il licenziamento di tutti i lavoratori "precari" che a vario titolo operano nelle pubbliche amministrazioni da molti anni, attraverso la cancellazione delle norme selettive introdotte nella legislatura precedente che portavano alla stabilizzazione del lavoro per tanti giovani lavoratori. Nel sistema pubblico, questa scelta porterebbe alla chiusura di servizi fondamentali per la sicurezza del paese, per la qualità della vita, per la fruizione dei servizi indispensabili che la Costituzione garantisce in modo universale per tutta la comunità del nostro paese.

Se meritocrazia e precarietà fossero, come il Governo intende fare, coniugate in tal modo, rappresenterebbero la fine dell'idea del lavoro regolato, stabile, di qualità.

Ma da dove trae origine tanta foga distruttrice?

Dall'inesistenza di accordi sindacali che indicano quale strumento adottare per la valutazione e l'apprezzamento del merito?

Dalla volontà di non cogliere quelle necessarie forme di flessibilità nell'accesso al lavoro con le quali coniugare sia il diritto al lavoro, sia il diritto ad avere servizi pubblici di qualità e stabili, non soggetti a precarietà?

La risposta ai due interrogativi è totalmente negativa.

Nei contratti collettivi di tutti i settori pubblici, il tema della valutazione è ampiamente presente. Non è però possibile valutare il



lavoro ed il merito senza che i fruitori dei servizi possano valutare come funziona e qual è l'efficienza ed efficacia di un servizio pubblico. La valutazione del lavoro è cioè parte di un processo organizzativo e di investimenti strumentali, finanziari e formativi, con i quali si possa migliorare la fornitura dei servizi.

Sganciare questi termini è fuorviante. Vogliamo pensare a quanti "predicatori" di meritocrazia esistono fra i tanti "alti dirigenti" delle istituzioni finanziarie oggi in crisi? O come si siano esaltate pratiche meritocratiche agite da chi ha portato importanti istituzioni bancarie nella situazione che oggi conosciamo?

Esiste quindi un punto di profonda diversità. Il lavoro migliora se migliora il servizio pubblico e il merito del lavoro è parte della valutazione sulla soddisfazione di chi fruisce dei servizi che le amministrazioni debbono garantire.

Per questo, soprattutto nelle amministrazioni pubbliche, serve sempre tenere in conto chi valuta, come valuta, cosa investe, quali sono i risultati. L'apprezzamento del merito del lavoro è parte di un processo finalizzato a migliorare l'offerta di servizi e collegarla alla domanda di cittadini ed imprese. Non una pratica di autoreferenzialità da parte del datore di lavoro. Per questo c'è bisogno di un sistema di relazioni sindacali e della partecipazione del lavoro. Ma se un'azienda pubblica non è in grado di soddisfare la domanda di beni che proviene dall'esterno, solitamente si riorganizza e, se necessario, cambia i manager. Qui, invece, si vuole far passare un'altra idea: quella di un'amministrazione il cui livello di gradimento è basso a causa del lavoratore che non si fa valutare e del sindacato che lo impedisce.

Un paradosso! In realtà, questo paradosso nasconde la pesante scure che si è abbattuta sui conti delle amministrazioni pubbliche e sulle risorse per il lavoro pubblico.

Anche sul lavoro dei giovani ci si sta muovendo nello stesso modo.

In nome del rigore, si procede al licenziamento di almeno 120.000 persone e alla chiusura di importanti e vitali servizi pubblici nella ricerca, nelle Università, nella sanità, negli enti locali e nella Scuola. Si taglia occupazione, si tagliano i servizi pubblici, si taglia il futuro del paese.

Guglielmo Loy

Segreteria Nazionale UIL

## Meritocrazia, usata e spesso abusata

**"Sistema sociale in cui la distribuzione di riconoscimenti e compensi (per es. nella scuola, nel lavoro) è commisurata al merito individuale".**

Ecco come il Dizionario Treccani definisce il termine meritocrazia. Parola molto usata e, spesso, abusata. Innanzitutto è importante sottolineare che l'uso del termine nasconde spesso secondi fini: meritocrazia alternativa al livellamento, all'egualitarismo, all'appiattimento. Termini questi che ispirano pensieri negativi e, di conseguenza, esaltanti il loro contrario, la meritocrazia appunto. Ma è tutto così semplice? È così elementare contrapporre la meritocrazia ad altri sistemi di valutazione. Vi sono strumenti certi di misurazione di merito? Sono, soprattutto, oggettivi, cioè trasparenti, equilibrati, non strumentali questi stessi strumenti? Come si misura il "merito"? È applicabile in maniera indistinta su tutti i soggetti destinatari di questa valutazione? No, non è così semplice. Prendiamo uno dei terreni in cui la "valutazione" è strutturale al sistema: la scuola, la formazione. Due studenti che arrivano allo stesso risultato partendo da un bagaglio di conoscenze, informazioni, formazione derivante da un retroterra sociale, culturale, familiare molto differenziato vanno valutati in base al semplice riscontro del risultato finale o si deve tener conto di tutto ciò? Premiare il merito può significare riconoscere lo sforzo compiuto per raggiungere quel determinato risultato? E nel campo del lavoro chi e come si valuta un determinato risultato? Tutte le mansioni, in sistema di lavoro moderno e non legato, ad esempio, ad una catena di montaggio con tanto di "contatore", sono

facilmente assoggettabili a quei criteri oggettivi di cui accennavo sopra? Soprattutto se, ed è ormai rilevante se non prevalente, la produzione di materie, idee, progetti, servizi è legato ad un lavoro di gruppo, con più passaggi tra persone, e non strettamente individuale. Inoltre: c'è il rischio di "premiare" il soggetto che termina un'attività frutto, invece, di più collaborazioni, magari meno visibili o che, indirettamente, contribuiscono a costruire un clima, un sistema, un ambiente favorevole ad un incremento, quantitativo e qualitativo della "produzione"? Ed ancora il tema, forse, più spinoso: chi ha in mano la leva con cui attribuire "riconoscimenti" potrebbe, o no, considerare "meritevole" di premio colui, colei, coloro che tra le proprie caratteristiche positive abbiano, appunto, il merito di non "disturbare"? Potrebbe essere condizione essenziale per avere il "riconoscimento" non rivendicare diritti, dignità, libertà di associazione? È, in sostanza, possibile far incontrare diritti, tutele e merito? È possibile che a tutto ciò si associ, anche, il doveroso riconoscimento del tema del "bisogno"?

Ho volutamente usato il punto interrogativo in coda a queste considerazioni perché su questi temi si dovrebbe, almeno, avere un atteggiamento non dogmatico, equilibrato, non superficiale. Il tema di come si riconosce, dal punto di vista retributivo, professionale, materiale e morale lo sforzo e il contributo alla crescita della produzio-

ne, della qualità di un servizio reso, è centrale soprattutto in un paese che, più di altri, cresce poco in termini di creazione di ricchezza. Ma è altrettanto vero che in questi anni non singole persone, ma un'intera fascia di popolazione ha visto "decrescere" il proprio reddito causa una iniqua distribuzione della ricchezza prodotta. Iniqua perché altri, invece, in questi anni hanno visto il proprio tenore di vita crescere grazie alla possibilità di flessibilizzare le proprie entrate; da una parte coloro che vivono di reddito fisso, circa 16 milioni di persone, dall'altra il lavoro indipendente, autonomo, e imprenditoriale. Come dire che c'è, anche, il tema del "merito collettivo" e di come si riconosce al mondo del lavoro dipendente il giusto. E ciò potrà avvenire con un diverso uso della leva con cui, in tutti i paesi moderni, democratici e ad economia di mercato, uno Stato equilibra le disuguaglianze sociali, le differenze territoriali: il fisco, le tasse. Lo può e deve fare sia sul versante delle entrate (come si regola il prelievo) sia su quello delle uscite (come si distribuiscono gli "aiuti"). Tenendo conto, ovviamente, della deprimente anomalia di un Paese con un tasso di evasione al limite della decenza e, nel quale, il 70% delle entrate proviene dal reddito fisso (salari e pensioni). Ma vi è un'altra grande "leva" con cui si dovrebbe e potrebbe contribuire, nel contempo, a valorizzare il lavoro in generale, il singolo lavoratore in particolare: il contratto. Lo strumento con cui non solo si deve regolare l'equilibrio tra diritti e doveri (da ricercare sempre), il rapporto tra impresa e lavoratore, tra sistema di imprese e coloro che vi lavorano ma, anche e sempre più, valorizzare, appunto, coloro che meritano. In questo auspicabile quadro di certezze, in un processo di rinnovamento necessario di questo strumento antico ma sempre attuale come il contratto di lavoro, si può trovare la risposta al tema del merito, del suo essere elemento di progresso e non di discriminazione. Una contrattazione che unifichi il mondo del lavoro sulle tutele di carattere generale ma sappia nelle specificità territoriali, aziendali, di settore accettare la sfida dalla valorizzazione anche delle singole persone. Sempre che, come dice il Dizionario Treccani, la meritocrazia sia alternativa ai favoritismi o, peggio, al nepotismo.

WWW.GIANNIDEMAURO.IT



SIGNORE, COME LE HO GIÀ SPIEGATO, IL FATTO CHE LEI SIA UN AMICO DI UN CONOSCENTE DI UN COLLABORATORE DEL CAVALIERE NON MODIFICA DI UNA VIRGOLA IL NOSTRO PIANO D'ATTACCO E NON MI IMPEDIRÀ DI EVAPORARLA... ORA, CHE MINCHIA È UN CAVALIERE?

Giovanni Carrada

Giornalista, autore della trasmissione televisiva di divulgazione scientifica SuperQuark (RAI1) condotta da Piero Angela  
È il consulente scientifico dell'edizione italiana del mensile National Geographic

## La Finlandia dei laghi e della ricerca

**Ci troviamo, tra i paesi avanzati, con la più bassa percentuale di ricercatori e maggiore numero di giovani talenti. Non è insomma un caso se la nostra economia è quasi ferma.**

Fino a 15 anni fa, alla parola "Finlandia", avremmo pensato al freddo e ai famosi 170.000 laghi di quel paese all'estrema periferia dell'Europa.

Oggi, pensiamo ai telefonini.

Da allora, infatti, la Finlandia è diventata un esempio per il resto del continente.

Perché?

Facciamo un passo indietro.

È il marzo del 2000: a Lisbona, i capi di stato dell'Unione Europea prendono un solenne impegno. Entro il 2010, l'Europa dovrà diventare "l'economia basata sulla conoscenza più dinamica e competitiva del mondo", portando la spesa per la ricerca dall'1,9 al 3% della ricchezza prodotta ogni anno e formando mezzo milione di nuovi ricercatori. Il confronto è con Stati Uniti, Giappone e paesi emergenti dell'Asia, la cui concorrenza sta riducendo la nostra fetta di ricchezza mondiale.

A tutt'oggi, quell'impegno è rimasto sulla carta, soprattutto in Italia.

Per la ricerca spendiamo l'1% della ricchezza che produciamo.

Ci troviamo così, tra i paesi avanzati, con la più bassa percentuale di ricercatori nel mondo del lavoro, il maggiore numero di giovani talenti costretti a lasciare il paese e un sistema produttivo specializzato nei settori a bassa tecnologia, quelli che creano meno ricchezza e sono più esposti alla concorrenza dei paesi in cui il lavoro viene pagato meno.

Non è insomma un caso se la nostra economia è ferma e ci troviamo a dover tanto discutere su come dividere una torta, quella dei soldi a disposizione per ospedali, scuole e pensioni, sempre più piccola.

In una situazione del genere si trovava, all'inizio degli anni Novanta, anche la Finlandia. Fu allora che il paese dei 170.000 laghi si domandò: perché non ingrandire la torta?

Il colpo d'ala finlandese fu l'idea di puntare con decisione sull'alta tecnologia, concentrandosi su informatica e telecomunicazioni, ma anche biotecnologie e rinnovamento tecnologico delle attività tradizionali, come la cantieristica.

Mentre da noi restava ferma, in Finlandia la spesa pubblica per la ricerca aumentava del 13,5% all'anno.

Alle 20 università si sono aggiunti 31 nuovi politecnici privati. Oggi c'è un ateneo ogni 100.000 abitanti, contro uno ogni 800.000 e nessun politecnico privato in Italia.

Solo nelle Università, il numero dei ricercatori è triplicato. Si è poi stabilita un'intensa collaborazione con le imprese, che sono arrivate a finanziare il 70% della ricerca (quasi il doppio rispetto all'Italia), portando così la spesa complessiva al 3,5% della ricchezza prodotta ogni anno: il secondo posto nel mondo.

"I finlandesi hanno sempre avuto un atteggiamento positivo nei confronti della scienza", spiega Jari Romanainen, il direttore dell'agenzia finlandese per la tecnologia. "Quando, agli inizi degli anni Novanta, abbiamo dovuto trovare una strategia per sopravvivere nell'economia globalizzata, tutto il paese si è trovato d'accordo sulla scelta dell'innovazione tecnologica, scelta che consideriamo al di sopra delle posizioni politiche. Ma tutto questo è stato possibile perché fin dagli anni Sessanta abbiamo investito moltissimo nell'istruzione".

In Finlandia, ad esempio, le biblioteche pubbliche sono comuni come da noi lo sono gli uffici postali. Ce ne sono mille ogni milione di abitanti, la popolazione del Lazio. La Finlandia è il paese del mondo in cui si legge di più: tra i 10 e i 64 anni, le donne dedicano in media 45 minuti al giorno alla lettura, gli uomini 29.

E dalla lettura nascono l'abitudine e il piacere di imparare. Ma non è detto che si debba imparare sui libri.

Heureka, il museo della scienza di Helsinki, viene visitato ogni anno dal 15% della popolazione finlandese. Qui i bambini restano anche per campi scuola di una settimana, durante la quale hanno la possibilità di divertirsi giocando con exhibit interattivi e cimentandosi in esperimenti in laboratorio: non stupisce che dalle indagini internazionali i giovani finlandesi risultino sempre fra i più preparati.

Da grandi, possono contribuire con il loro talento e le loro conoscenze al successo del loro paese. È grazie alle persone che ci lavorano che un fabbricante di carta, cavi e stivali di gomma come la Nokia si è potuto trasformare nel maggior produttore di cellulari al mondo. Nei suoi stabilimenti se ne producono 45 milioni all'anno: un terzo del mercato

mondiale e un quinto delle esportazioni della Finlandia.

Negli ultimi dieci anni, non si è badato a spese neppure per la ricerca, dalla quale possono nascere le industrie di domani. All'Istituto di Biotecnologia dell'Università di Helsinki, dedicata alla ricerca biomedica fondamentale, c'è un macchinario in grado di "fotografare" le più complesse reazioni chimiche, che è costato un milione e mezzo di euro. Tanti soldi, naturalmente, vengono assegnati ai ricercatori più bravi, non ai più raccomandati, da commissioni internazionali indipendenti.

Oggi la Finlandia ha la più alta percentuale di ricercatori nella forza lavoro e la più alta percentuale di ricchezza proveniente dall'alta tecnologia del mondo. Negli ultimi quindici anni ha avuto la seconda maggiore crescita economica d'Europa e da qualche anno le sue imprese hanno superato per competitività e produttività persino quelle americane. Il tutto conservando uno stato sociale forte e senza perdere in qualità della vita e tempo libero. Tanta prosperità ha anzi prodotto una nuova fioritura nel design, nell'architettura, nella musica e nel cinema.

E se provassimo anche noi italiani a ingrandire la torta della ricchezza nazionale usando la stessa ricetta?



## Voglio fare il furbo

Ricordo le parole di un bambino all'asilo. Alla domanda della maestra "Cosa vuoi fare da grande?", il bambino rispose: "Da grande voglio fare il furbo, come mi dice il mio papà". Mi sembrava una domanda desueta ed inutile. Eravamo nel 1981 e inserivo mio figlio nella prima esperienza di istituzione sociale. Pensavo che dai miei tempi in cui le risposte erano da libro Cuore, si erano fatti molti progressi culturali, scientifici, politici ed etici. La Fame e la Guerra, spesso alibi per comportamenti disonesti, non c'erano più.

In famiglia eravamo convinti di essere nell'epoca in cui, finalmente, il Diritto e il Dovero avevano acquisito pari dignità. Mi ricordavo di essere cresciuto con tre semplici regole paterne: per ottenere ciò che desideri nella vita ci vogliono sacrificio-onestà-senso del dovere. Anni dopo, quando ci si potevano permettere i giochi a Natale, per il compleanno o per la promozione, dovevano essere meritate. La Befana dispensava etica, portando il carbone a chi si era comportato male. Passano gli anni, arrivi ad una media scolastica che ti permette una borsa di studio e la cedi volentieri quando ti dicono che si la meriti, ma c'è chi ne ha più bisogno di te...e tu ti senti buona. Ad un certo punto, però, ti accorgi che sei cresciuta e che c'è il nipote del titolare di cattedra che si becca 30 ad un esame rispondendo peggio di te, che poi, se vuoi quel posto, devi appartenere ad uno schieramento partitico o devi essere molto bella. Il bell'aspetto comincia a fare curriculum e non importa quanto sai.

A proposito di meritocrazia, come non citare Alan Ford e Superciuk, che rubavano ai poveri per dare ai ricchi. Al solito, la satira e i bambini hanno una capacità espressiva immediata. Ricordo con piacere l'esperienza con Beppe Grillo che a Codroipo, davanti ad una grande folla attenta, elencò nomi, dati e fatti delle nuove categorie di meritocratici. Tramite i sistemi del nepotismo, clientelismo, voto di scambio, scambio di letti, occupavano i posti del Potere in tutte le sue sfumature. Salvo il polverone mediatico, neanche una denuncia così trasparente ha modificato la realtà sociale in cui viviamo. Dispiace rendersi conto che ciò che ritenevi essere un patrimonio, ciò che l'uomo giusto aveva in sé per diventare cittadino consapevole e responsabile, di fatto era esattamente l'opposto di ciò che ti avevano insegnato. Questo modello di vita è il disvalore: se non appari non sei, se non delinqui non conti, se non rientri fra i presenzialismi la tua voce è muta. Democrazia? Plutocrazia? Dove siamo? Meritocrazia? Sì, forse, potremmo cercarla a Tule. O forse è un'araba fenice, che prima o poi risorgerà dalle proprie ceneri. Quel bambino ora ha 30 anni. Lui si aveva avuto un padre, moderno pedagogista, che aveva visto avanti, aveva capito tutto...

lo credevo che meritocrazia derivasse anche da meritare. Non è proprio così, anche se continuo a credere che l'unica soluzione risieda nella nuova pedagogia. Che deve educare i futuri cittadini ad essere portatori di diritti imparando il dovere.

Maria Rosa Dominici  
Psicoterapeuta, Consigliere Onorario,  
Corte d'Appello Bologna, sezione minori,  
Membro della New York Academy of Sciences.

Lorenzo Pinna

Giornalista e scrittore, Collabora con Piero Angela a: Quark,  
Viaggio nel Cosmo, La Macchina Meravigliosa, Il Pianeta dei Dinosauri

## La fuga dei cervelli

**Il sistema italiano non attrae l'intelligenza, la capacità, il talento. Tutti ingredienti indispensabili per rendere l'Italia più competitiva nell'economia globale e, in prospettiva, più ricca e con maggiori risorse da redistribuire a tutta la popolazione.**

Baltimora, Stati Uniti. L'Università John Hopkins è uno dei centri più prestigiosi di ricerca astrofisica. Nei laboratori di questo Istituto lavora una ricercatrice italiana, Valentina Braitto, uno dei tanti talenti che abbandonano ogni anno l'Italia per cercare condizioni migliori dove condurre i propri studi, con meno ostacoli e più gratificazioni che in Italia. È uno dei numerosi esempi della fuga dei cervelli dal nostro paese. Non è difficile immaginare che i laureati italiani che ogni anno emigrano all'estero e riescono ad essere accettati in centri di eccellenza come la John Hopkins sono gli studenti migliori. La fuga dei cervelli non sarebbe così dannosa se questi talenti potessero tornare in Italia. La scienza è un'impresa internazionale e un periodo di formazione all'estero è indispensabile se si vuole competere ai massimi livelli. Il problema si trova esattamente qui. Non tanto la fuga, quanto la difficoltà di tornare. Il sistema scientifico italiano è rigido. Non è capace di offrire niente per attrarre questi talenti.

E la fuga dei cervelli italiani che non riescono poi a tornare è solo metà del problema. Il sistema scientifico italiano, cioè Università e Centri di Ricerca come il CNR o l'ENEA, non riescono a richiamare i talenti stranieri. Come dire che il sistema italiano non attrae l'intelligenza, la capacità, il talento. Tutti ingredienti indispensabili per rendere l'Italia più competitiva nell'economia globale e, in prospettiva, più ricca e con maggiori risorse da redistribuire a tutta la popolazione. Quando in rari casi riesce ad attrarre qualche talento, se lo fa scappare. Ana - per convenzione la chiameremo così - è una giovane biologa croata che lavora nel centro di ricerche dell'Humanitas a Milano. Primo ostacolo. Gli stipendi: 800 euro al mese. È chiaro che un italiano, se vive a casa dei genitori, può anche permettersi una carriera scientifica. Per uno straniero che deve pagarsi tutto, a cominciare dall'affitto l'impresa è impossibile. Nel caso di Ana, il centro di ricerca biomedico Humanitas presso cui lavora ha provveduto ad integrare la magrissima borsa di studio e a trovarle l'alloggio. Non tutti i laboratori possono permettersi di offrire queste facilitazioni per attrarre i giovani talenti dall'estero. Ma questo è solo il primo ostacolo. Il secondo è il permesso di soggiorno e di lavoro. Un'odissea burocratica che costringe il ricercatore a infinite perdite di tempo e, spesso, ad essere guardato con sospetto, quasi come un immigrato entrato illegalmente.

Oggi la Comunità Europea ha pensato ad uno speciale permesso di lavoro, detto permesso blu, realizzato per facilitare l'ingresso di stranieri come la giovane biologa croata. Studiosi, esperti, specialisti nelle discipline più varie. Ma, nel frattempo, molti guai sono stati già fatti. Uno dei laboratori del NIH, il centro propulsore delle più importanti ricerche biomediche mondiali, è diretto da Je Ming Huang, un professore di biochimica di origine cinese. I primi passi, il prof. Huang li ha mossi in Italia, all'Istituto Mario Negri di Milano. Poi è stato costretto a lasciare il nostro paese. Un bell'autogol per l'Italia: perdere uno scienziato che in parte aveva contribuito a formare. Negli Stati Uniti le sue capacità sono state subito riconosciute e premiate con un posto di grande responsabilità, garantendogli la possibilità di ricongiungersi con la famiglia. Non è l'unico caso, anche perché gli ostacoli che uno scienziato straniero incontra in Italia non si limitano al basso stipendio e alla difficoltà di ottenere i permessi di soggiorno e lavoro. C'è un terzo ostacolo che scoraggia la permanenza nel nostro paese: l'estrema difficoltà di fare carriera nelle istituzioni scientifiche italiane. Dove si avanza più per anzianità di servizio che per meriti e capacità. È questa la ragione che ha spinto un giovane biologo cubano, Fernando Martinez, a lasciare i laboratori italiani e trasferirsi ad Oxford, dove meriti e capacità trovano maggiori e più rapidi riconoscimenti.

Fuga senza ritorno dei cervelli italiani, incapacità di attrarre e trattenere i più brillanti cervelli stranieri. Sono due segnali, niente affatto rassicuranti, sullo stato di salute della nostra ricerca scientifica. E oggi, lo ripetiamo, la competitività di un paese si misura nella sua capacità di innovare, di anticipare il cambiamento, di proporre nuove idee e soluzioni. Tutte cose che non arrivano gratis dal cielo, ma che si ottengono solo con un lavoro difficile, continuo e bene organizzato. Dove i criteri per ottenere buoni risultati sono due. Una selezione dei progetti, delle persone e degli istituti in base al merito e alla capacità e risorse finanziarie adeguate.

Giovanista, autore della trasmissione televisiva di divulgazione scientifica SuperQuark (RAI1) condotta da Piero Angela  
È il consulente scientifico dell'edizione italiana del mensile National Geographic

## Come dovrebbe essere normale

**Alla Scuola Normale Superiore di Pisa si fa tutto il contrario di quanto avviene nel resto dell'università italiana di oggi. Lo studio alla Normale è fatto anzi soprattutto di ricerca, e si comincia prestissimo.**

Per tre secoli, i giovani della nobiltà italiana hanno studiato tra le sue mura per diventare Cavalieri. Oggi la Scuola Normale Superiore di Pisa è uno dei migliori e più piccoli atenei del mondo: accoglie un centinaio di ragazzi l'anno fra lettere e scienze. Quasi metà di loro diventeranno ricercatori. Dal 1810, quando fu fondata da Napoleone, sono usciti, oltre a decine di grandi studiosi, tre presidenti del Consiglio, due presidenti della Repubblica e ben tre premi Nobel: uno ogni 1700 laureati.

Nessun'altra Università del mondo può vantare un record simile. Ma qual è il segreto di questa straordinaria fabbrica di talenti?

Esagerando - ma non troppo - è che alla Normale si fa tutto il contrario di quanto avviene nel resto dell'Università italiana di oggi.

Fin dal primo momento.

Qui si entra solo per esame, ma non si fanno quiz e non si chiede il voto di maturità. Attraverso un colloquio, si cerca di capire qual è la capacità di ragionare e di produrre nuove idee di un giovane, non quanto ha studiato.

Una volta dentro, però, il normalista studia moltissimo: almeno il doppio rispetto a un altro studente universitario.

Innanzitutto, deve seguire i corsi dell'università di Pisa, superando subito tutti gli esami con la media di almeno 27 e senza mai prendere meno di 24. Nel resto dell'università italiana, invece, si laurea solo un iscritto su due, e solo un laureato su 10 arriva al traguardo in tempo. Il normalista deve inoltre seguire i corsi interni e passare i relativi esami, partecipare a seminari in cui è spesso chiamato a far lezione lui stesso e studiare due lingue. Lo scopo non è però farne un topo di biblioteca.

Lo studio alla Normale è fatto anzi soprattutto di ricerca, e si comincia prestissimo. C'è chi cerca di fabbricare microsensori aggiungendo un atomo alla volta, per applicazioni che vanno dalla scoperta di esplosivi e sostanze tossiche all'analisi rapidissima di campioni biologici. C'è chi studia il modo in cui le esperienze della vita modificano la struttura del nostro cervello. C'è chi lavora a una nuova cura per le malattie genetiche.

Ma c'è anche chi si occupa di informatica applicata ai beni culturali, di archeologia, di storia, di linguistica o di arti visive. Lo scopo è sempre lo stesso: formare menti capaci di affrontare i problemi in modo critico e creativo, quindi di risolverli e produrre nuove conoscenze. Un'attitudine utile in qualsiasi campo.

Il presidente Ciampi, ad esempio, studiò qui filologia classica, l'analisi degli antichi testi greci e latini.

Nelle altre Università, invece, la maggioranza si laurea senza essersi mai misurata con la ricerca.

Ma c'è anche un altro segreto.

Più che ad un'Università, la Normale assomiglia a una bottega rinascimentale.

Anziché frequentare aule affollate e parlare con i docenti quasi solo all'esame, il normalista entra in una comunità di 10-12 allievi raccolti attorno a un maestro, nella quale passa quasi tutto il suo tempo, dando il proprio contributo al lavoro di ricerca comune.

Proprio perché lo conosce così bene, il docente gli chiede sempre qualcosa in più di quello che può dare, in modo

tale che si esprima sempre al massimo delle sue possibilità.

Tutto il contrario rispetto al resto del mondo universitario, dove il nuovo sistema dei crediti stabilisce il massimo che uno studente dovrebbe imparare, anziché il minimo.

Non solo.

Attraverso la vicinanza con il professore, il normalista assorbe senza accorgersene anche l'entusiasmo, l'apertura mentale e il gusto per la competitività, sana perché basata sul merito, della ricerca migliore.

L'impatto internazionale della ricerca fatta alla Normale è quasi dieci volte più alto rispetto alla media dell'Università italiana, nella quale i docenti non vengono selezionati in modo altrettanto rigoroso.

Per aprire davvero le loro menti, la scuola offre ai suoi allievi frequenti visite di ricercatori stranieri, soggiorni presso i migliori centri di ricerca internazionali, partecipazione a congressi. Il tutto, come anche vitto, alloggio e iscrizione, gratuitamente: cose impensabili nelle altre Università, drammaticamente sottofinanziate.

Nell'epoca dell'Università di massa, la Normale di Pisa può sembrare un lusso fuori dal tempo. Invece, è proprio oggi che super-università come questa si stanno moltiplicando, nei paesi avanzati come in quelli emergenti. La Cina, ad esempio, ha fondato una serie di atenei che si chiamano proprio "Normal University".

In un mondo in cui ogni settore vive una straordinaria gara a chi inventa prima, di meglio e di più, per vincere non basta migliorare l'Università, cosa che peraltro non stiamo facendo. Servono anche talenti fuori dal comune.

Il problema è che l'Italia di superlaureati così ne produce troppo pochi, quasi come ai tempi di Napoleone.

Solo un laureato su 10.000 esce da un'Università come questa.

I giovani brillanti da coltivare non mancano di certo.

I cavalieri di oggi sono le persone più preparate, perché la forza di un paese è ciò che loro sanno o sanno fare.

Con la differenza, rispetto al mestiere delle armi nel passato, che la conoscenza di pochi non si aumenta a danno degli altri, ma a beneficio di tutti.

### AUTOCRITICA

MI SENTO CRETINO  
MA MERITO UNA MAGGIOR  
CONSIDERAZIONE  
DA ME STESSO



Giovanna Corsetti

Giornalista RAI della redazione di "Report",  
ha collaborato con "Mixer" e "La storia siamo noi"

## Così muore la gente in sala operatoria, anche professionalmente

"Cara Corsetti,

...faccio il chirurgo negli Stati Uniti, dopo essere scappato da Roma. Sono fuggito perché non riuscivo a sopportare tutti i disastri che vedevo nelle Università e negli Ospedali.

Dopo la laurea in medicina, mi sono specializzato in chirurgia, a Roma. Nei cinque anni successivi ho operato, in tutto, 9 pazienti e tutti per vene varicose! Mi sono trasferito negli Stati Uniti e qui in 7 anni ho effettuato oltre 2000 interventi, tra cui trapianti di fegato e intestino.

Sono tornato in Italia e dopo poco ho realizzato il primo trapianto di intestino multiviscerale pediatrico. Naturalmente ho tentato molti concorsi da primario, ma non essendo raccomandato chiaramente non ho mai vinto. Economicamente non è andata meglio.

Nelle strutture pubbliche, per i trapianti ci davano un bonus di poche centinaia di euro. Poi i sindacati hanno fatto in modo che il bonus venisse eliminato. Così davanti alla prospettiva di venti euro lordi l'ora, per un trapianto di fegato, sono tornato negli Stati Uniti dove mi aspettavano a braccia aperte. L'idea era di andare solo per due anni perché la mia famiglia risiede in Italia, ho chiesto all'Ospedale un'aspettativa per un periodo di studio e aggiornamento.

L'ospedale mi ha invece imposto le dimissioni.

Così muore la gente in Italia in sala operatoria, anche professionalmente."

...dalla lettera di un chirurgo italiano

In molti anni di lavoro giornalistico, ho spesso raccolto testimonianze come questa: il racconto di grandi potenzialità produttive ed intellettuali, dissipate e offese nel nostro paese e dal nostro sistema e invece pienamente apprezzate e valorizzate in altri paesi.

La spiegazione è sempre la stessa, l'assenza di qualunque meritocrazia, l'assenza di ogni riconoscimento, di ogni opportunità per chi è bravo, anzi per chi è più bravo degli altri.

Non esiste alcuna cultura di valorizzazione dell'idea o del progetto eccellente.

Nei migliori dei casi nella scelta dei vincitori, in Italia, prevalgono beni di famiglia e ricchezze personali a garanzia di quello che si è.

Ma il più delle volte, va anche peggio e il sistema e le scelte si alimentano di raccomandazioni, scambi di favori, piccoli e grandi ricatti che impongono il nome di qualcuno e si chiamano scelte politiche.

Il concorso per divenire Primario in un ospedale italiano prevede che una commissione scelta dal direttore generale, individui tra i candidati una rosa di idonei, senza alcuna graduatoria e rimetta allo stesso Direttore Generale la scelta, sulla base di un rapporto fiduciario.

E dinanzi al parere del Direttore Generale, spesso a nulla valgono pubblicazioni scientifiche, docenze, numero e complessità di interventi presenti in curriculum, perché la fiducia è sì una cosa seria, ma soggettiva e quel che è serio per me forse non lo è per voi che ora leggete.

Seguendo questo modo di ragionare anche fuori degli ospedali, può accadere che essere un premio Nobel non

venga considerata cosa del tutto seria, se l'italiano Premio Nobel per la fisica Carlo Rubbia, si è visto rifiutare, nel nostro e suo paese, la fiducia al suo progetto per produrre energia rinnovabile da specchi solari, progetto che invece ha ispirato grande fiducia al Governo Spagnolo, che ha subito accolto e finanziato Rubbia e le sue idee, nel frattempo sollevato anche dalla direzione dell'ENEA.

Questa volta, per fortuna Rubbia non ha neppure dovuto faticare ad arrivare fino in America, gli è bastato fare un pezzetto di Mediterraneo.

Così mentre si reintroducono i voti nelle scuole perché il giudizio non soddisfaceva, non era del tutto chiaro e un distinto poteva essere confuso con un discreto, mentre invece un cinque non si è mai confuso con un otto, ci chiediamo perché (evitiamo qui altri inquietanti interrogativi su quel che sta accadendo alla scuola pubblica italiana)?

Ci chiediamo a cosa serva tutta questa chiarezza e questa educazione alla valutazione del merito, una volta cresciuti, diventati adulti.

Forse per sentirsi frustrati e delusi al punto da sviluppare malattie e nevrosi o fuggire a gambe levate a fare la fortuna di un altro paese.

Perché è così che va a finire: "i nostri migliori cervelli" fanno la fortuna economica, scientifica, culturale e artistica di molti altri paesi, come anni fa mi fece notare un saggio docente di una Università americana che vedendomi gongolare per il numero di docenti italiani presenti in quell'università mi disse: "la vedo soddisfatta!...", ma non le dispiace che degli italiani tanto in gamba, faccia non grande il mio paese anziché il suo?

Decine di grandi professionisti nati, laureati, specializzati e formati in Italia, a spese dell'Italia e realizzati poi negli Stati Uniti, a vantaggio della ricchezza degli Stati Uniti.

Questo è il valore della meritocrazia, non un principio astratto o una mania del far vincere sempre i più bravi, serve a fare grande un paese sia in termini culturali che economici e sociali.

Noi però, qui in Italia non abbiamo capito ancora che l'infrastruttura intellettuale di un paese è ciò che davvero conta, poiché le società si specializzano e scelgono sempre più, in luogo di un'economia basata sul lavoro manuale, un'economia basata sul sapere, ossia su intuizioni, idee, conoscenze e buoni metodi.

Per questo negli Stati Uniti le Università ogni anno aprono campagne acquisti per avere i migliori docenti, percorrono centinaia di miglia alla ricerca dei migliori studenti delle high school americane, perché saranno loro, in primo luogo, a costruire una grande università, con i migliori progetti di ricerca che attrarranno i migliori finanziatori e sponsor e da loro otterranno ricchezza per sviluppare grandi progetti di ricerca e sviluppo, che ricadranno prima sul territorio dello Stato e poi sul paese tutto. Nel nostro paese, ogni tanto in virtù di sterili sensi di colpa, diversi governi di diversi colori, hanno fatto partire appelli ai "cervelli d'Italia" perché tornino, ma a fare cosa?

Forse ad assistere ad una strana interpretazione della meritocrazia, quella per dialettica negativa, dove è la cattiva azione a fare curriculum.

Giuseppe Ruggero

Psichiatra, psicoterapeuta familiare, direttore IMePS (Istituto di Medicina e Psicologia Sistemica)

## Il sogno di Martina

**Scegliere la propria strada non sempre è facile, a volte le aspettative dei genitori si infrangono contro la volontà dei loro figli e non è detto sia un male. A volte li proteggono troppo, privandoli delle esperienze che trasformano i giovani in adulti.**

Intorno al tavolo ovale di ciliegio intarsiato, che era appartenuto almeno a tre generazioni, sedevano in quattro, come ogni giorno, per il rito del pranzo: papà, mamma, Luca, il primogenito di 20 anni e sua sorella di 16. Il clima era teso. La posta in gioco altissima. Per la prima volta nella sua vita, Luca aveva deciso di affrontare la situazione a viso aperto. Il nodo era la scelta universitaria: non si sentiva più di continuare con quel tipo di studi. Le parole si intrecciavano da una parte all'altra. Di là erano tonde, secche, decise, piene di enfasi sull'importanza di seguire la strada tracciata dai padri, per continuare ciò che loro avevano preparato per noi. Di qua erano incerte, spezzate, sospese. Eppure piene di vita, di quella vita che non vuole dirsi con la voce che non sia la propria. Padre e figlio, uno di fronte all'altro, due modi di essere, due visioni del mondo, due mondi in transizione. Quella fu l'ultima conversazione sull'argomento. Dopo di che Luca lasciò l'università, ma dovette lottare molto, rinunciando ai vantaggi che il padre gli avrebbe concesso se avesse continuato il suo cammino.

"L'uomo non ha una natura ma una storia - scrive E. Ortega y Gasset - la sua storia è qualcosa che deve essere scelta, inventata, a mano a mano che si svolge. Essere umani è essenzialmente questa scelta e questa invenzione".

Luca la sua storia l'aveva in parte ereditata, in parte scelta, in parte inventata. Egli sapeva che nasciamo all'interno di

un vincolo, biologico, culturale, affettivo, ma soprattutto che il nostro destino dipende dalla nostra capacità di comprendere il mito della famiglia nella quale siamo nati e cresciuti. Di elaborarlo e riscriverlo in maniera coerente con le nostre aspirazioni. Luca era riuscito a credere fino in fondo nel suo sogno, quello di diventare musicista, il primo musicista di una generazione di giuristi. I meriti erano stati interamente suoi. Aveva dovuto difendere con fatica la passione per la musica dalla sufficienza dei giudizi di suo padre, ma, soprattutto, dai compromessi di una società che non è capace di valorizzare il talento e manda avanti chi non lo merita.

"Tutte le famiglie felici sono simili l'una all'altra. Ogni famiglia infelice è infelice a modo suo".

Riaprendo una vecchia edizione di Anna Karenina, Luca trovò questo pensiero piuttosto appropriato agli sviluppi della sua storia familiare: un matrimonio fallito, un divorzio pesante, un figlio, Matteo, nel pieno dell'adolescenza.

La scena cambiata. Al posto del tavolo di ciliegio, uno più informale, ma altrettanto bello. Siedono in quattro. Papà Luca, la sua compagna Valeria, sua figlia Martina di otto anni, e Matteo, alle soglie dell'esame di maturità. La discussione è veloce, le parole si confondono con i suoni degli iPod. La vita non è più la stessa, inequivocabili i segni di patti infranti, dolori normalizzati, sentimenti liquidi, fugaci. Talora anche intensi e sinceri.

"Sapete, - esordisce Matteo - i genitori di Daniele hanno deciso di ritirare il figlio da scuola, dopo aver litigato con quella di matematica, contestandole di averlo interrogato dopo una settimana di assenza. Loro sì che lo difendono. Anzi, il padre, che è uno importante, dice che gli farà continuare il liceo in un istituto privato. Tanto, dopo Daniele farà l'avvocato come lui, oppure il magistrato". Luca rimane assorto e comincia a vagare con il pensiero.

"Genitori che difendono ad oltranza i loro figli, i quali in casa diventano tiranni e fuori non sanno dove andare. Il mondo li seduce con la forza delle immagini, immagini di involucri vuoti, di fragilità pronte ad erodersi al primo contatto più forte con la realtà. Magari

ANCHE L'ITALIA È UNA MODERNA CIVILTÀ BASATA SULLA CAPACITÀ E SUL MERITO



un giorno anche mio figlio mi chiederà di raccomandarlo..."

"Papà - continua Matteo - devo fare un tema sulla meritocrazia nella nostra società. Si intitola: "La meritocrazia è un sistema di valori che valorizza l'eccellenza indipendentemente dalla provenienza". Mi dai una mano? Non so proprio che cosa scrivere!". Mentre sparpaglia la tavola, Valeria li guarda in modo tenero, padre e figlio, ancora una volta l'uno di fronte all'altro.

Martina, intanto, è andata nella sua stanza a fare i compiti. Non sa ancora se domani incontrerà suo padre, che non mantiene mai le promesse, ma si sente felice lo stesso. Vuole bene a Matteo, anche se non è suo fratello. Si fa scaricare la musica da internet e spesso si addormenta sulle sue ginocchia. A Martina piace la musica. Quando ascolta Luca suonare, immagina un mondo fatto come i tasti del pianoforte: bianchi, neri, differenti, ma uguali, tutti importanti, anche se a diverse altezze. Immagina che un giorno le sue mani libere e pulite, muovendosi sulla tastiera, racconteranno che in questo mondo nuovo gli uomini hanno imparato a credere nei sogni, a coltivarli, a combattere fino in fondo per realizzarli.



Massimiliano Pigato

Ten. Colonnello dei Carabinieri, Dottore in "Giurisprudenza" e in "Scienze dell'Amministrazione", Capo Ufficio del Comando Provinciale Carabinieri di Trieste

## La felicità attraverso il lavoro

**L'etica del lavoro quale presupposto della meritocrazia. Ma anche la funzione del leader, lo strumento andragogico e motivazionale della delega.**

### Il lavoro, fonte di felicità per l'uomo

In occasione di un recente convegno internazionale tenutosi a Trieste, il prof. Edmund Phelps, insignito del premio Nobel per l'economia nel 2006, ha espresso un principio di portata epocale: l'«indice della felicità» dell'uomo, che aumenta quanto «più siamo soddisfatti sul posto di lavoro». Lo stesso indice rileva «un'Italia molto infelice», motivo della crisi di produttività e risultato di un'«insufficiente etica del lavoro». Il valore del lavoro è stato svilito, esaltando, invece, il «tempo libero». L'impegno nell'istituzione o in azienda è stato spesso stigmatizzato come contributo insulto e servile verso lo Stato o il datore di lavoro. Comunque lontano dagli interessi del dipendente e quindi fonte d'alienazione ed insoddisfazione. In realtà, ciò che produce alienazione è il distacco morale e psicologico della persona rispetto alla propria attività professionale.

### Patologie della burocrazia

La carente etica del lavoro nel settore pubblico va ricondotta allo sviluppo della burocrazia. Già nel 1936 Robert Merton indicava il paradosso dei burocrati, i quali arrivano ad occuparsi istituzionalmente solo della correttezza procedurale e non dei fini. Attribuendo valore ad aspetti complementari e de-responsabilizzandosi dinanzi alla reale funzione di ciò che svolgono. Merton ha definito questo comportamento ritualismo burocratico. Un atteggiamento culturale che considera la procedura come un rito liturgico da ossequiare in modo sacrale, disinteressandosi to-

talmente del merito. Il ritualismo è la manifestazione di una cultura autoreferenziale dell'azione amministrativa. Determina il distacco morale del funzionario e la mancata attenzione ai risultati della sua azione.

Tutte queste caratteristiche alimentano ancora oggi lo stereotipo dell'uomo-burocrate, che antepone irresponsabilmente carta bollata, timbri e sigle al dialogo vivo con uomini vivi e la cultura del «non si può» descritta da Francesco Alberoni. Comportamenti ed atteggiamenti ancora diffusi, cui però si contrappongono nuovi modelli d'amministrazione, orientati al coinvolgimento di tutti i lavoratori verso la meta.

### I nuovi modelli del NPM e del TQM

Il New public e Total Quality Management sono nati guardando al privato e sono tesi a ridurre le attività burocratiche non dirette ai servizi per il cittadino ma al sostegno degli stessi uffici. Per migliorare il settore pubblico, il New public management agisce con logica di mercato, con la stipula di contratti. Con la cosiddetta contrattualizzazione, la verifica non è più una semplice ispezione di conformità, ma è valutazione dei risultati conseguiti, per apprezzarli in chiave meritocratica. Si inquadrano in questo contesto le recenti riforme degli enti pubblici nazionali, ispirate a criteri di efficienza, efficacia ed economicità, misurazione degli outputs realizzati virtuosità dell'Ente locale, separazione fra l'attività di indirizzo/controllo e quella di gestione. Oltre che alla valutazione dei dirigenti nel nuovo sistema di internal auditing della Pubblica Amministrazione.

Anche il modello organizzativo del Total Quality Management punta a soddisfare i bisogni del cittadino-cliente. L'organizzazione è votata al raggiungimento dell'obiettivo. Il passaggio da uno stato di dipendenza psicologica da qualcuno che fa, organizza, gestisce, a uno stato di partecipazione diffusa di tutti i protagonisti libera energie e creatività altrimenti inespresse. Tale orientamento culturale prevede una leadership ispirata al coinvolgimento dei dipendenti e che punti alla crescita delle loro capacità attraverso la formazione e le relazioni interpersonali. Il leader deve puntare ad un rapporto diretto con ogni collaboratore per mi-



gliorare la fiducia percepita e coinvolgerlo verso gli obiettivi. Ciò permette agli individui di acquisire maggiore autonomia, migliorare l'autostima personale, l'assertività e responsabilizzarsi in seno all'organizzazione.

### La funzione del leader

Si rifanno a ciò le teorie della nuova leadership che, a partire dagli anni ottanta, hanno rivoluzionato la figura del leader tradizionale. Importante la distinzione fra il modello transazionale e trasformativo. Il leader trasformativo riceve collaborazioni dai subordinati controllando le loro prestazioni. I leader trasformativi ottengono la partecipazione ispirando nei collaboratori una visione superiore ai propri interessi immediati. Il leader trasformativo dimostra qualità che inducono rispetto ed orgoglio, diventa modello da imitare, diffonde una visione del futuro coinvolgente ed ottimistica. Esamina nuove soluzioni, muove i dipendenti a proporre idee originali, pone attenzione ad ogni singolo collaboratore, riconoscendone i bisogni, aspettative, potenzialità. Quando un leader considera individualmente i propri collaboratori, è attento ai loro bisogni di crescita e successo, calibra il proprio comportamento in funzione delle loro caratteristiche e pratica l'ascolto attivo. Considera le abilità ed aspirazioni, riconosce i meriti e mostra interesse verso il benessere e la soddisfazione lavorativa. Fornisce supporto, incorag-



giamento, insegnamenti. Utilizza lo strumento della delega per far crescere il collaboratore umanamente e professionalmente, stimolando esperienze di apprendimento.

#### La delega, principale strumento di coinvolgimento del "fannullone"

La delega è un atto di natura organizzativa che attua una forma indiretta di decentramento. Un momento collaborativo di carattere fiduciario che fa sorgere un rapporto fra delegante e delegato in cui il primo conserva la competenza e mantiene poteri di direzione e controllo. Per la scienza dell'amministrazione e la psicologia del lavoro, la delega può essere considerata il principale strumento di valorizzazione delle risorse umane del nostro tempo. Per ragioni di contenimento dei costi, snellimento dell'apparato pubblico e riduzione del personale "fannullone" al centro della recentissima riforma del D.L. n.112 del 25 giugno 2008. E anche in virtù dell'attuale contratto nazionale, i dipendenti statali sono all'ultimo posto in Europa per numero di ore lavorative prestate settimanalmente (32,9). Ciò impone di capitalizzare le componenti individuali e la delega si

dimostra efficacissima nel motivare il collaboratore. È economicamente conveniente per garantire l'apprendimento diretto sul luogo di lavoro, il miglior sistema di formazione del dipendente. Il percorso addestrativo, quindi, non avviene sterilmente all'esterno come quello teorico e d'aula, con spese per la formazione dei pubblici dipendenti che raggiungono, in Italia, i cento milioni di euro l'anno. Risulta meno oneroso della job rotation, che comporta spese di spostamento, incrementi salariali, perdite d'efficienza ed errori durante il processo di apprendimento e vicino ai c.d. "laboratori virtuali", che propongono l'uso dei giochi di ruolo online per ricreare le turbolenze del mercato, esercitando l'operatore a risolverle con decisioni realistiche.

Le attuali teorie organizzative chiedono al leader di valorizzare gli individui, in un processo di trasformazione interiore che faccia nascere motivazione ed emozione nel raggiungimento degli obiettivi. La delega responsabilizza la persona, ne riconosce le potenzialità, la pone nelle condizioni di lavorare più e meglio, facendola sentire capace ed autonoma. Aumenta l'efficienza e con-

sente la realizzazione del collaboratore e del manager. Per le sue capacità motivazionali, la delega diviene strumento di empowerment del lavoratore, leva di gestione dello staff, indice di leadership consapevole.

E ritornando sugli assunti eudemonici dello citato premio Nobel sarà allora possibile cogliere la dimensione olistica ed il significato che si potrebbe definire "metafisico" della delega. Sino ad elicere un anelito verso la felicità umana, le cui pietre angolari sono lo sviluppo ed il riconoscimento del valore delle persone, l'affermazione della loro personalità ed il conseguimento di una consona collocazione organico-funzionale nell'ambito lavorativo-societario. E poiché, come recita Chamfort, la felicità non è una cosa facile; è assai difficile trovarla in noi stessi, impossibile trovarla altrove, il nostro compito è divenire ciò che si è, sperimentandoci "sul campo", lungo il percorso dell'infinita trasformazione dell'identico che è la nostra vita.

"L'uomo al quale non si presenti un'unica e sempre uguale meta all'esistenza, non può nemmeno essere uno ed eguale per tutta la vita" (Marco Aurelio).

Fabio Petracchi  
Avvocato

## Il mondo degli esclusi non è fatto solo d'incapaci

**La professionalità è un concetto che sta stretto alla corrispondenza retributiva ed agli inquadramenti in senso verticale o orizzontale attuati dalla contrattazione collettiva perché deriva da un patrimonio complesso che è sintesi di una vita e dell'evoluzione di tanti valori. Assistiamo così a casi di mancato rispetto del bagaglio professionale del dipendente e della sua professionalità e ad una sorprendente evoluzione del concetto di danno alla persona nella sua integrità, morale, psichica e fisica, che trova puntuale riscontro nelle aule giudiziarie.**

Se si parla di meritocrazia, il pensiero va quasi sempre al mondo del lavoro.

È quasi automatica la riflessione sul valore della prestazione e sulla professionalità.

Competenza professionale e formazione continua sono temi ricorrenti che evocano la meritocrazia.

Il mondo del lavoro è forse il campo dove possiamo meglio verificare la consistenza di questo valore.

In quest'ambito, professionalità, capacità personali, iniziative, trovano definizione su di un piano contrattuale principalmente retributivo, anche in dimensione collettiva.

Alla prestazione corrisponde normalmente un inquadramento, una retribuzione, una tutela collettiva ed irrinunciabile.

Di recente, in quest'ambito, abbiamo "scoperto" anche i valori della persona umana. Si dedicano convegni e pagine di giornale al fenomeno del "mobbing" ed emergono fattispecie di danno alla personalità che un decennio fa non sarebbero state immaginabili o sarebbero addirittura apparse risibili.

In realtà la professionalità nell'ambito del lavoro, è un concetto che sta stretto alla corrispondenza retributiva ed agli inquadramenti attuati dalla contrattazione collettiva. Si tratta spesso di un patrimonio complesso, sintesi di una vita e delle evoluzioni di tanti valori.

Assistiamo così, di fronte ai casi di mancato rispetto del bagaglio professionale del dipendente e della sua professionalità, ad una sorprendente e puntuale evoluzione del concetto di danno alla persona nella sua integrità, morale, psichica e fisica, che trova puntuale riscontro nelle aule giudiziarie.

Qualcuno può pensare che ci troviamo di fronte ad un'umanità viziata, egoista e volta al crepuscolo. Ma non è proprio così.

La cattiva gestione delle risorse umane è un'offesa al soggetto, all'economia ed all'intera società.

Spesso gli esclusi sono davvero capaci. Stando alle parole del professor Monasteri, studioso del "mobbing", sono spesso "persone che sono al di sopra della media e proprio per questo vengono prese di mira"

La conseguenza più dannosa di certi fenomeni è inflitta all'azienda in termini di redditività ed efficienza economica a causa dell'assenteismo e della minore produttività dei lavoratori non utilizzati correttamente in base ai loro meriti e capacità professionali. Va quindi aggiunto il costo sociale dei disturbi psico-fisici, delle indennità di malattia e di eventuali pre-pensionamenti forzosi.

Sprechi di competenze, risorse e spesso palesi affronti alla meritocrazia.

Il problema non può rimanere nella dimensione individuale

o puramente morale.

Un cenno alle molteplici cause che portano alla mortificazione della meritocrazia.

La prima contraddizione proviene dal mondo dell'impresa e del lavoro. Non si è mai parlato tanto di managerialità, flessibilità, economia del sapere. Ma la meritocrazia continua a stare alla porta, come non mai.

Le aziende sono impegnate in rapide ristrutturazioni, fusioni, esternalizzazioni, cordate. Si sono affermate esigenze di flessibilità che connotano spesso rapporti precari. Si determina così una situazione di minor tutela e garanzia che teoricamente sembrerebbe adatta a favorire i meriti e la professionalità. Ma non sempre il risultato è questo.

La precarietà non aguzza né l'ingegno, né i meriti. Non è vissuta come una fase d'ingresso nel mondo del lavoro o una fase di mobilità professionale. È imposta e vissuta come un destino ineluttabile.

Spesso, le aziende alle prese con rapide trasformazioni, si concentrano su numeri, organigrammi, strutture e modelli esterni che servono da guida a manager rampanti, ma prona davanti alle idee del momento, conformisti e privi di idee. Così il fattore umano è relegato all'ultimo posto. Del resto, trasferimenti e concentrazioni non permettono investimenti sulle persone. I balletti della finanza hanno fatto dimenticare che le aziende sono fatte di mezzi e attività produttive, ma, soprattutto, da uomini che ne possono determinare il destino.

Assistiamo in questi giorni ad una crisi epocale, con gravi ripercussioni sui mercati. Si è trascurata l'economia reale con il necessario peso del capitale umano.

La dimensione delle aziende nella realtà nazionale non agevola l'affermarsi della meritocrazia.

Si tratta spesso di aziende medio-piccole, dove vige il famoso capitalismo familiare.

In una recente intervista, Roger Abravanel, già direttore di Mc Kinsey, ha affermato che la scarsa propensione alla ricerca di professionalità all'esterno della famiglia ha indotto quest'ultime ad adattare lo sviluppo delle aziende alle esigenze familiari, precludendosi possibili vie di sviluppo.

Il nostro pensiero va anche ad ipotesi ventilate di recente, che prevedono concorsi regionali con precedenza ai residenti in regione ed a classi scolastiche riservate agli immigrati.

Siamo vicini alle tematiche della discriminazione, un fenomeno che impedisce l'emergere del merito. Il pensiero va subito ai classici casi di discriminazione, che tutti condannano. Parliamo delle discriminazioni per razza, sesso, orientamento sessuale, credo religioso. Molte volte si guarda alle origini

CHIAMA  
**PUOI** **Numero Verde**  
**800 007 800**

**Punto Unico Orientamento e Informazione**

**Da oggi la Regione FVG mette a tua disposizione un numero unico e gratuito, in grado di darti informazioni utili e garantirti un orientamento competente in merito a vari servizi socio-educativi, socio-assistenziali e socio-sanitari, offerti da enti pubblici e privati:**

#### • Servizi e strutture in regione

Servizi Sociali Comunali, Aziende Sanitarie Territoriali, Aziende Pubbliche per i Servizi alla Persona, Associazioni di volontariato e di Promozione sociale, Cooperative sociali e altre realtà private.

#### • Soluzioni per le famiglie

Provvidenze e agevolazioni a sostegno della maternità, supporti a famiglie che gestiscono in casa persone non autosufficienti, associazionismo tra e per le famiglie.

#### • Servizi per l'infanzia e l'adolescenza

Asili nido, servizi integrativi, scuole materne, centri di aggregazione giovanile, interventi per l'assistenza e tutela dei minori.

#### • Servizi per le persone disabili e anziane

Supporto ai minori disabili, inserimento lavorativo, assistenza domiciliare, trasporti, centri di aggregazione, centri diurni assistiti, strutture residenziali di varia tipologia.

#### • Soluzioni per favorire l'inclusione e l'integrazione sociale

Attività di prevenzione e socializzazione, centri per l'impiego, agenzie per la casa e il lavoro, provvidenze economiche a sostegno del reddito, strutture di accoglienza.

**I SERVIZI SOCIALI  
A PORTATA  
DI UN UNICO  
NUMERO**



sociali, all'ambiente frequentato, al modo di esprimersi o di atteggiarsi. Alla capacità di relazionarsi in certi ambienti, alla vita familiare o affettiva, anche quando queste doti non servono. Chiediamo un'affinità ed un conformismo non necessari, che spesso rassicurano la nostra pigrizia a pensare oltre. Non è sempre detto che chi sa stare a tavola, racconta le migliori barzellette, intrattiene nei salotti, sia alla fine il candidato ideale per posizioni delicate.

In un'ottica di tutela difensiva, il rapporto contrattuale è affidato principalmente alla contrattazione collettiva. Gli attori sono organizzazioni a vasto raggio che tutelano ampie ed indifferenziate categorie. Essi hanno l'interlocutore principale nelle sedi politiche. Pretendono di rappresentare tutti gli interessi, anche configgenti, che vanno dal grande dirigente, al manovale, all'immigrato, al disoccupato. Del resto, nel nostro ordinamento, non esistono regole certe di rappresentatività sindacale. L'unico criterio riconosciuto è quello della sottoscrizione di un contratto collettivo. È intuibile che esso privilegia il numero e la forza politica, ma non sempre la rappresentatività di istanze e professioni specifiche. Ogni intervento individuale è visto in chiave di pregiudizio della generalità. Mancano rappresentanze a livello di categorie professionali o a livello aziendale.

La professionalità gode di ampia tutela legale e contrattuale. Essa assume, come molti diritti nell'ambito del rapporto di lavoro, carattere di diritto indisponibile.

La tutela, sicuramente meritoria, spesso non ne permette però l'evoluzione. Non è agevole un percorso professionale modulato a livello individuale.

Aspetti particolari di affronto alla meritocrazia emergono anche nel mondo del pubblico impiego. L'articolo 97 della Costituzione garantisce l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione. Le riforme succedutesi dagli anni '90 ad oggi hanno imposto una netta ripartizione tra organi di governo e dirigenza.

Si intrecciano esigenze di fedeltà ai disegni politici di chi è chiamato a governare con la necessità di disporre ai vertici delle persone migliori.

Questo bilanciamento spesso non riesce.

Si sono volute applicare al pubblico le regole dell'impresa. Si è trattato di un lodevole tentativo per dare smalto ad una pubblica amministrazione fonte di sprechi e disservizi. La meritocrazia, però, è sempre lontana.

Manca la valutazione della professionalità. Nel pubblico, chi assume o promuove non subisce né in chiave negativa, né positiva, il frutto delle proprie scelte. Lo ha capito la Corte Costituzionale. Ha tacciato di incostituzionalità norme che permettevano disinvolute promozioni ed assunzioni, molto spesso sponsorizzate da vertici politici di enti locali e sindacati. È stato imposto l'obbligo del concorso e la giurisdizione amministrativa sullo stesso. Vietato il transito da un'area professionale all'altra, una vera promozione senza concorso. Sicuramente un lodevole rimedio, ma non la soluzione. Il pubblico dipendente dovrebbe essere assunto dopo una valutazione personale del dirigente, e allo stesso modo dovrebbe essere licenziato o promosso. Si è invece ingabbiato di nuovo tutto il sistema.

Per ultimo, il mondo delle professioni "libere". Si evita una selezione in entrata finalizzata alla necessaria tutela dell'utenza. Norme medioevali scoraggiano la concorrenza e la crescita imprenditoriale e garantiscono l'immutabilità dei privilegi di pochi e la sopravvivenza di molti. Si impedisce così la mobilità sociale e l'emergere dei talenti.

Il dubbio è che, alla fine, i mediocri riescano a scegliere ed a cooptare i mediocri, conservando sé stessi.

## "Mi scusi, venerabile maestà? Com'è umano lei! Disponghi di me come meglio vuole!"

In effetti, la prima cosa che mi viene in mente quando si parla di "meritocrazia sul lavoro" è la figura dello sfortunato Ugo Fantozzi. Questo personaggio fu concepito da Paolo Villaggio durante il suo periodo lavorativo come impiegato in una grande azienda di Genova. Lì l'attore prese spunto dagli episodi di servilismo ed arrivismo di cui era stato testimone oculare, poi artisticamente ingigantiti con vena tragicomica. Chi non ricorda, ad esempio, l'episodio in cui il direttore Guidobaldo Maria Riccardelli obbliga i suoi dipendenti a vedere film neorealisti dell'est europeo (rigorosamente sottotitolati in tedesco) e a giudicarli? Quando Fantozzi, continuamente punito perché si addormenta durante le proiezioni, viene costretto a guardare per l'ennesima volta la corazzata Potemkin anche il giorno della partita Italia-Inghilterra dà vita ad una ribellione di massa.

In un altro film compare invece la figura del ragioniere Fonelli, collega di Fantozzi, che dopo aver aderito alla Mafia ed alla P2 ed essersi abbonato a vita quattro volte a Famiglia Cristiana, viene nominato improvvisamente Mega Direttore Galattico del personale. Poco dopo assume il nome di "Cobram II" e costringe i suoi novelli sottoposti a condividere il suo fanatismo per l'atletica leggera, organizzando umilianti giochi olimpici aziendali. Questi personaggi fanno ridere, ma fanno ridere con amarezza, perché i meccanismi perversi che descrivono sono all'ordine del giorno in molti dei nostri uffici. Tutti abbiamo assistito, più di una volta, a scene grottesche di sudditanza psicologica verso il potere costituito. Tutti, almeno una volta, ci siamo visti superare sulla base di criteri che nulla hanno a che vedere col merito. Tutti conosciamo in prima persona l'ormai quasi proverbiale fenomeno del "lecchismo" alla macchinetta del caffè: il capo che dice qualsiasi sciocchezza e tutti intorno che vanno in delirio! I film di Fantozzi, sia pur con una profonda ironia, hanno anticipato le tematiche del mobbing e della cooptazione nelle grandi aziende. Ma bisogna anche dire che non hanno sviscerato tutti i mali che si annidano dietro il mondo del lavoro. La società, infatti, è in continua evoluzione ed ogni giorno si presentano ai nostri occhi nuovi agghiaccianti scenari. Come, ad esempio, quello del precariato.

Con questo termine si intende la condizione di quelle persone che devono fare i conti con una perenne discontinuità del rapporto di lavoro, accompagnata da redditi assolutamente inadeguati per pianificare la propria vita ed il proprio futuro. Una volta, ad un sistema che garantiva occupazione fissa e pensione ma che forse era poco competitivo, ci piaceva contrapporre il sogno americano: nessuna garanzia ma chiunque, dotato di talento, può davvero sfondare. Adesso stiamo andando verso un sistema all'americana, ma con stipendi sempre all'italiana! Volendo poi accostare i termini "meritocrazia" e "precariato" si rischia di avventurarsi su un sentiero scivoloso. Perché c'è più di qualcuno che ad oggi si domanda se il termine "meritocrazia" venga usato solamente a significare la sacrosanta necessità di valutare il merito del lavoro per gettare le basi di un sistema educativo e produttivo di qualità. O se piuttosto lo stesso termine venga abusato per giustificare un precariato di massa, venduto come palestra di vita e nobilitato dal concetto di merito, come se fosse il frutto di una libera scelta delle giovani generazioni.

Martina Seleni  
Giornalista

Lina Scarpati

Giornalista e Specialista in comunicazione d'impresa ed Analisi e Ricerca di Mercato

## Gli immigrati e i loro lavori

**Una di ogni otto assunzioni in Italia è ricoperta da un immigrato, spesso sottovalutato con competenze superiori alla media di coloro con cui condivide il posto di lavoro.**

"Emigrare nell'Italia del ventunesimo secolo? Non vedo il motivo per cui una persona giovane volesse farlo. Mi risulta una pazzia", mi disse sette anni fa un'anziana signora inglese, ex funzionaria del governo britannico per gli affari economici in Arabia Saudita. Donna emancipata, che aveva scelto l'Italia per passare i suoi ultimi anni. E che trovai di ritorno in America Latina, in uno di quei viaggi che faccio una volta all'anno e in cui raramente trovo compagni di poltrona interessanti, con cui possa condividere la visione del paese che ho scelto per vivere e lavorare. Rispondere a questa domanda non fu facile e continua a non esserlo, dato che la meritocrazia non è proprio il punto di forza nel mondo del lavoro italiano. Ma ciò non significa che lo sia anche nei nostri paesi, in cui i flagelli del nepotismo e il favoreggiamento vengono combattuti con intraprendenza ed esperienze lavorative sin dai primi anni dell'università.

LA NUOVA EMIGRAZIONE DEGLI ITALIANI DI FRONTE AL FENOMENO "EXTRACOMUNITARI"

Ogni otto assunzioni in Italia, una viene ricoperta da un immigrato, spesso sottovalutato e che vanta un livello di studi e competenze tecniche superiore alla media di coloro con cui condivide il posto di lavoro.

Su un campione di cinque laureati italiani, almeno la metà rivolge lo sguardo altrove, col proposito di sviluppare studi post-laurea, stabilire residenza permanente all'estero ed accedere a posti di lavoro in aziende o istituti di ricerca. Opportunità che spesso non riscontrano risposta nei grandi centri urbani e provinciali dell'Italia di oggi, a causa del nepotismo nelle piccole e medie aziende, del favoreggiamento di candidati non qualificati o semplicemente dalla scarsa preparazione pratica con cui i laureandi affrontano il primo impiego. Il Know How si acquisisce attraverso un periodo di "stage", nel quale si impara ciò che gli atenei non svelano ai laureandi: saper lavorare su casi pratici applicando i fondamenti teorici imparati in aula.

Un secondo aspetto è legato alle competenze linguistiche. Emigrare implica il dominio di almeno due lingue straniere. Quelle che risultano più importanti per i giovani immigrati sono l'inglese, il tedesco, lo spagnolo ed il francese. Di fatto, le nazioni più ricercate per chi intende trovare occupazione qualificata

nell'ambito delle discipline scientifiche, sono quelle all'estremo Nord. Là l'inglese è la regola, in Italia è spesso trascurata.

Un caso significativo è la migrazione qualificata verso l'Inghilterra e la Spagna. Il "Paese del sole" ha riscontrato, negli ultimi otto anni, un incremento nell'ingresso di immigrati qualificati. Di questi, il 50% proveniente dall'America Latina. Immigrati che riescono ad omologare i loro titoli di studio in breve tempo, senza muoversi dal paese d'origine e tramite i consolati spagnoli. Il 30% di questi emigrati ottiene un lavoro qualificato e riesce ad integrarsi in maniera positiva.

L'Italia mostra due immagini che si incrociano in maniera quasi paradossale: l'emigrazione italiana qualificata che cerca sbocchi all'estero e la difficoltà degli immigrati di trovare sbocchi professionali coerenti con la loro formazione, se non tramite un lavoro autonomo.

ALCUNE CIFRE SUL LAVORO "EXTRACOMUNITARIO" IN ITALIA

Secondo un'indagine presentata dalla Caritas, anche se laureato, un immigrato in Italia si ritrova spesso a fare l'operaio. Un terzo degli occupati stranieri risulta collocato in maniera svantaggiosa rispetto ai suoi titoli. Cifre allarmanti, se consideriamo che circa la metà degli occupati stranieri è in possesso di una laurea o di un diploma.

Altri dati emergono dal Rapporto Caritas-CNA: nel lavoro dipendente si sottolineano problemi relativi alla continuità ed alla qualifica, con ricadute sulla remunerazione. Questi aspetti spingono ad intraprendere la "via autonoma". Alcune collaborazioni occasionali mascherano una situazione di lavoro dipendente non regolarizzata. In Veneto, Lombardia, Lazio, Piemonte ed Emilia Romagna è doveroso parlare di realtà imprenditoriali formali, debitamente registrate presso le Camere di Commercio. 95.000, secondo il Dossier Statistico dell'Immigrazione. Le grandi metropoli ospitano un quarto delle imprese condotte in Italia da cittadini stranieri.

Nel lavoro autonomo, i cittadini extracomunitari rappresentano il 92% del totale, superando la popolazione comunitaria d'origine straniera in maniera molto ampia. L'attività imprenditoriale viene esercitata in settori come il commercio al dettaglio, l'edilizia, l'impiantistica, la pesca, la ristorazione, l'abbigliamento, pulizie e trasporti. Sale anche

l'ambito della comunicazione, con realtà ideate, sviluppate e sponsorizzate dagli stessi immigrati. Portali su internet, trasmissioni televisive e radiofoniche, riviste ed alcuni giornali.

Contenuta l'incidenza degli stranieri che svolgono attività intellettuali. Gli studi sull'occupazione qualificata sono pochi, ma ci indicano che la discriminazione riguarda un ostacolo da non sottovalutare. Il concetto di "anzianità" sul posto di lavoro prevale ancora nella mentalità italiana come criterio meritocratico e ciò spiega perché sono gli stranieri arrivati fra il 1989 ed il 2000 la parte significativa affermata nell'ambito professionale. Il 40% degli immigrati laureati si dedica a lavori non attinenti alla loro formazione. Un fatto preoccupante se consideriamo che, negli ultimi due anni, l'incremento degli studenti stranieri negli atenei supera del 2,5% le cifre del 2005.

Di fronte ad iniziative d'integrazione di tipo imprenditoriale, emergono la ricerca dell'immigrato del vero lavoro qualificato e di quello di seconda generazione che trova nell'Università una risorsa capace di rimodellare il suo status. I settori preferiti nei quali gli stranieri qualificati esercitano le loro competenze sono di matrice linguistico-scientifica, come la mediazione culturale, il ruolo di interprete, la medicina, l'infermieristica ed altre carriere nell'ambito della salute.

Fra le discipline più ambite dai 42.493 studenti stranieri negli atenei italiani, troviamo Medicina seguita da Economia, secondo il rapporto Caritas. L'istruzione è un importante punto di partenza per i figli degli immigrati. È un bene da custodire e coltivare, fulcro dell'ideale meritocratico che speriamo possa diventare punto di partenza verso una società più equa e sviluppata su valori più solidi.



Michela Murgia

Da "Il mondo deve sapere" (Isbn Edizioni)

## Sorridi, dall'altra parte del telefono si capisce

**Vendite rifilate sotto il travestimento dell'omaggio, conversazioni che negano quanto affermano, meccanismi di diabolica psicopersecuzione. È la strategia del call center per incastrare chiunque osi alzare una cornetta senza pensare a quello che sta facendo.**

**Venerdì 13 gennaio**

**Deh, direbbe Silvia.**

Ho iniziato a lavorare in un call center. Quei lavori disperati che ti vergogni di dire agli amici.

«Cosa fai?»

E tu:

«Beh, mi occupo di promozione pubblicitaria».

Che meraviglia l'italiano, altro che giochi di prestigio.

Ma questo non è un call center comune. È un call center della Kirby. E 'sti cazzi, mica robetta!

Ho saputo subito che era il call center che cercavo, quello dove avrei potuto davvero divertirmi.

Non l'innocente sorriso del bambino davanti alla farfallina.

Direi piuttosto il sadico sorriso del bambino mentre con uno spillone fissa la farfallina al pezzetto di sughero per iniettarle la formalina.

Mentre è ancora viva, ovviamente.

Credo di averlo capito quando ho letto il primo cartello «motivazionale» nella sala d'attesa. «Lavoro di squadra: il modo in cui gente comune raggiunge risultati non comuni». Anche il secondo per la verità non era male, quanto a prosopopea.

«È quando smetti di pensare che non ce la farai che puoi davvero cominciare a farcela. Pensa da vincente!»

Ricordo di aver pensato: sono loro. Questi sono proprio loro!

Il colloquio me lo ha fatto una ragazza troppo mal vestita per essere una segretaria e troppo sveglia per essere una telefonista.

Ne dedussi che fosse la psicologa addetta alla selezione del personale. In questi posti chi ti assume è sempre uno psicologo. Cosa spinge uno che ha fatto psicologia a fare questo lavoro di merda? È un mistero più grande della transustanziazione.

Le ho detto le solite cose che uno psicologo di un posto così vuole sentirsi dire.

Una motivazione sufficientemente forte da renderti manipolabile, ma che non sia il denaro. Perché ovviamente, se fosse il denaro, il primo che passa e ti offre due lire in più lo segui come fosse Tom Cruise.

HERMANN / LA GERARCHIA DEL VINCITORE

Il lavoro è organizzato come in un lag svizzero. Dodici ore filate divise in tre turni di quattro ore, senza soluzione di continuità.

La casalinga non ha scampo. È lei il target della diabolica organizzazione Kirby.

L'ufficio è piccolissimo, le postazioni di combattimento sono la metà di un banco di scuola, divise da un pezzo di compensato.

Danno sul muro e sullo schermo di un pc. Ma sul muro, ovviamente, ci sono gli immancabili cartelli motivazionali.

«La telefonista che fa più appuntamenti avrà in premio una scatola di formaggi e 8,5 euro lordi.»

Qualcosa mi dice che la parola «lordo» in questo posto non è semplicemente il contrario di «netto». Sento già l'odore del sangue.

Ma è presto per addentare. Ora stiamo al gioco.

Sono docile, spaesata, fingo di non capire. Sia benedetto il giorno che ho trovato 'sto lavoretto.

L'età media è sui venticinque anni. L'istruzione media è bassa, si capisce da tante cose.

La figura più inquietante è la capotelefonista che comanda (sono in due, ma una delle due non ha alcun peso, è evidentissimo).

Per convenzione la chiameremo Hermann. Hermann non è qui solo per lavorare. Anzi. Lei ci crede davvero. Non è semplicemente collaborativa. È convertita.

Per Hermann Kirby è una fede, non un modo per sbarcare il lunario.

È ferrea, arrogante, conosce ogni truccetto per intortare la casalinga e,



poiché è stata telefonista a sua volta, conosce anche tutti i trucchetti per intortare la telefonista media. Ha buon gioco, un sottovaso ha più personalità di queste ragazze, povere loro. Mi fingo del gregge. Sarà bellissimo.

LA TELEFONATA / COME TI INCHIAPPETTO LA CASALINGA IGNARA.

La tecnica era esattamente quella che mi aspettavo.

Una telefonata studiata nei minimi dettagli, di cui mi danno il testo, insieme ad alcune indicazioni.

«Sorridi, dall'altra parte del telefono si capisce. Se devi fare una domanda fuori testo, fa' in modo che non cominci mai per "non" e che la risposta non possa mai essere "no". Altrimenti ti segni da sola.»

Hai capito. Chiamale sceme.

«Buongiorno signora, sono Camilla de Camillis della Kirby di Paperopoli, lei non mi conosce. Le spiego subito il motivo della telefonata, <sorriso> lei è stata sorteggiata, lì nel paese di Chisàdove, per ricevere un buono <enfasi> gratuito di <veloce> igienizzazione completa (la signora non deve capire con esattezza cosa le si sta proponendo) o di un suo divano, o di un suo tappeto,

o ADDIRITTURA di un suo materasso. In cambio di questo servizio lei dovrà semplicemente esprimere un parere sul macchinario che eseguirà l'igienizzazione e sulla persona che glielo mostrerà. Quando preferisce, signora, domani alle 15 o dopodomani alle 18?»

Diabolico. La casalinga non ha tregua. Ci sono anche le risposte predefinite per le obiezioni che possono sorgere.

«Non ho tempo.»

«Ma signora, è solo un'oretta, massimo, un'oretta (pronunciata con la virgola dopo "massimo", in modo che la signora percepisca che la durata è massimo un'ora, mentre invece è di un'ora e mezza, quasi due) del suo tempo.»

Implicito è il messaggio che il tempo della signora non valga un soldo bucato, dato che può regalarcelo così, a gratis.

«Non compro niente.»

«Signora, non c'è nulla da comprare, non è una vendita, ma solo una campagna pubblicitaria. Siamo noi che le stiamo facendo un omaggio.»

Come se lo scopo di una campagna pubblicitaria non fosse vendere... ovviamente non verrà presa per il collo per acquistare, ma dopo un turlupinamento di quella durata, può essere che sia proprio lei a chiedere:

«E quanto costa questo coso?»

Non ci credereste, ma questo strumento funziona. Moltissime povere casalinghe, strappate ai loro lavoretti quotidiani da questa invasione telefonica, non sanno opporre resistenza al bulldozer-telefo-

nista e dicono sì. Fosse anche solo per chiudere la telefonata.

Alcune, smalizzate, dicono di no senza tregua. Davanti alle resistenze, c'è anche il ricatto morale:

«Guardi, non mi interessa proprio.»

«Signora, lei ci darebbe una mano a lavorare, perchè noi <enfasi> GIOVANI siamo pagati dalla nostra azienda <enfasi> SOLO per far vedere questo macchinario. Se ci riceve ci darà la possibilità di lavorare e in cambio noi le chiediamo solo un giudizio a voce. Che ne dice di mercoledì all'una di notte? O preferisce sabato mattina all'alba?»

A quel punto anche il cuore più duro si scioglie. Quale mamma non si intenerirebbe al pensiero di poveri giovani senza lavoro, pagati solo per fare pubblicità? Dopotutto si tratta solo di sorbirsi un mostruoso spot dal vivo della durata di un'ora e trenta minuti, poveri giovani. Il sì è già dietro l'angolo. Sorridi, la signora lo percepisce.

**Lunedì 16 gennaio**

PREMI / I VIAGGI VERSO QUEL PAESE / PARTE II

L'epifania della vera filosofia Kirby si vede in tutto il suo fulgore nelle premiazioni che non sono in denaro.

Innanzitutto i viaggi. I migliori risultati vengono premiati con mirabolanti viaggi dalla destinazione e dal contenuto già deciso, all inclusive. Per esempio tra

breve Hermann e la migliore telefonista (che per convenzione chiameremo Laverne) degli ultimi quattro mesi partiranno per New York, albergo 5 stelle, viaggio in business class, vitto corrisposto e serata di gala su nave da crociera ancorata al porto di NY. La vincita è per uno solo, però.

Quindi, pensandoci bene, se faccio un grosso risultato mi succede questo:

- Vinco un viaggio da sola in un posto dove non sarei mai voluta andare.

- Non posso avere il corrispettivo in denaro se decido di declinare.

- Vado quando me lo dicono loro, mangio quello che hanno deciso loro, dormo dove dicono loro e vado persino a feste predecise da loro.

- Tutto questo in compagnia nientepopò' di meno che della mia capotelefonista, l'amabile Hermann.

Accattivante. Uno si chiede come possa risultare motivante un simile premio.

In realtà prima di ogni riunione motivazionale viene trasmesso uno spot per questo viaggio, in cui vengono decantati i livelli di lusso che si godranno, le oppor-

tunità da ricchi che si presenteranno, lo stile di vita che si potrà mirirare, da dentro e non più da fuori, per la durata intera del viaggio. Non è un premio, è un corso motivazionale in grande stile per queste povere cenerentole, ragazze madri che stentano a sbarcare il lunario. Il sogno di mettersi il vestito buono fino alla mezzanotte e saltare sulla zucca per sognare il principe miliardario è a portata di mano con soli cinque appuntamenti al giorno. Costantemente vengono imbottite del concetto che quelle che vivranno questa esperienza sono persone di successo, realizzate. Esattamente quello che loro non si sentono. Specie quando non prendono gli appuntamenti e qualcuno dice loro:

«Sono molto delusa da te, Laverne, avresti potuto fare di più, considerata la fiducia che ti abbiamo dato.»

Il prossimo viaggio «da sogno» è a Marbella, dove il superpresidente della Kirby ha una villa galattica e si abbassa a ospitare i vincitori del contest per tre giorni, in un mondo presentato come da sogno. Il video è un'orgia di musica arrapante, immagini di feste vip, frasi in inglese tipo «This World Can Be Yours», mentre il presidente in canottiera e cocktail ti sorride americanamente. La fortunata partirà a giugno, sempre con Hermann. Se Hermann non avrà ovviamente perso il posto quando alla fine del mese non raggiungeremo i risultati che ci sono stati chiesti.

SMS MOTIVAZIONALE / HERMANN È PAZZA

Ieri mattina Hermann mi ha mandato un sms alle 8 del mattino.

«Non sei un lavoratore qualunque, perchè non fai un lavoro qualunque. Non sei una persona comune, perchè sei una persona di successo. Il tuo successo è già dentro di te! Io ti aiuterò a tirarlo fuori. Buona giornata, Hermann.»

Inquietante. Hermann si sveglia la mattina e la prima cosa che pensa è mandare un messaggio demenziale (suppongo che lo scopo fosse motivazionale, in tal caso è fallito) preconfezionato alle telefoniste. Quelle meritevoli, ovviamente. Lo ha mandato anche a me, segno certo che ora sono nella squadra delle «turlupina-casalinghe» a pieno titolo, grazie ai miei confortanti risultati. Quindi suppongo che quando i miei risultati scenderanno mi arriveranno messaggi tipo «sei una merda umana e io ti aiuterò a tirarlo fuori!».

Per inciso, Silvia, credevo fosse uno scherzo tuo, che hai un così bel senso dell'umorismo. Ma in effetti tu non sei così disumana da arrivare a elaborare, al mattino presto, un testo di 160 caratteri per motivi così assurdi. Meno male.

MICHELA MURCIA  
Il mondo deve sapere

ISBN 88-7638-044-2



9 783876 383440

Romanzo tragicomico  
di una telefonista precaria



**Oggetto: COM.Lab 2008  
Stati Generali della Comunicazione Pubblica in Italia ed in Europa**

**Forum  
L'EUROPA E IL NUOVO MEDITERRANEO:  
La comunicazione istituzionale che funziona**

**PREMIO INTERNAZIONALE "EUROMEDITERRANEO2008"**

**Promosso da  
Asafrica & Mediterraneo - Confindustria  
Associazione Italiana della Comunicazione Pubblica ed Istituzionale**

**Martedì 7 Ottobre 2008 ore 14.30  
presso Sala Quadrante  
Palazzo Re Enzo - Piazza Maggiore**

**BOLOGNA**

Egregio **Dr. Massimiliano Fanni Canelles,**

**La informiamo che nell'ambito del Premio Internazionale "EUROMEDITERRANEO2008", patrocinato da Asafrica & Mediterraneo - Confindustria e dall'Associazione Italiana della Comunicazione Pubblica ed Istituzionale, la rivista "Social News." è risultata tra le migliori esperienze in tema di "editoria" selezionate a livello europeo.**

**II PREMIO INTERNAZIONALE "EUROMEDITERRANEO"** oggi in Italia è uno dei riconoscimenti più prestigiosi nel settore della comunicazione della Pubblica Amministrazione sia nazionale che locale, ed è l'unica iniziativa in Italia che promuove un benchmarking sulle "buone pratiche" Pubblico Privato a livello dell'intera area Euromediterranea.

Il premio sarà consegnato in occasione del **COM.Lab 2008 - Stati Generali della Comunicazione Pubblica in Italia ed in Europa** il più importante evento della Pubblica Amministrazione in Italia ed in Europa al termine del **Forum**

**L'EUROPA E IL NUOVO MEDITERRANEO:  
La comunicazione istituzionale che funziona**

# Aiutaci per Aiutare...

**Iscriviti anche tu ad @uxilia onlus, editore di Social News**  
[www.auxilia.fvg.it](http://www.auxilia.fvg.it) [info@auxilia.fvg.it](mailto:info@auxilia.fvg.it) tel. 3476719909

La tessera d'iscrizione annuale ad @uxilia onlus come socio sostenitore costa soli 20€! Potrai contribuire anche tu ad aiutare i bambini Italiani e dei Paesi in via di sviluppo. Per tutto l'anno l'iscrizione prevede:

1. la spedizione gratuita a domicilio ogni mese della rivista SocialNews
2. la possibilità di richiedere via email e di ricevere gratuitamente specifiche su argomenti medici, giuridici e psicologici da parte del comitato scientifico dell'associazione (avvocati, medici, psicologi)
3. iscrizione gratuita a corsi e convegni organizzati dall'associazione

**Bollettino postale**  
C/C postale 61925293

**Bonifico bancario**  
IBAN: IT 15 H076 0102  
2000 0006 1925 293